



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Har företagen övergett budgeten?

- en studie om budgetens användning i de börsnoterade företagen

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning och Finansiering
Höstterminen 2003
Handledare: Christer Johansson
Författare: Lena Stolt 1962

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Redovisning och Finansiering, Kandidatuppsats, HT 2003

Författare: : Lena Stolt

Handledare: Christer Johansson

Titel: Har företagen övergett budgeten? – en studie om budgetens användning i de börsnoterade företagen

Bakgrund och problem: Budgetering är något som är väl etablerat då det har funnits i snart 40 år i Sverige. Budget har flera syften i ett företag bland annat används den för planering, styrning av verksamheten, kontroll och utvärdering. Under den här tiden har dock omvärlden förändrats en hel del. Det har skett en avreglering och globalisering med en mer föränderlig omvärld som följd. Detta ställer nya krav på ett företag som många menar att budgeten inte kan leva upp till. Det har förekommit mycket artiklar i tidskrifter om att budgeten borde avskaffas. Hur är det då ute i företagen finns budgeten kvar eller håller den på att överges eller kompletteras?

Syfte: Att kartlägga och beskriva hur den fasta årliga budgeten används i de börsnoterade företagen i Sverige. En jämförelse ska också göras med en liknande studie som gjordes 1997 för att se om det finns några skillnader. Dessutom ska studien försöka belysa vilka skillnader det är mellan de företag som använder sig av fast årlig budget eventuellt med något eller några komplement kontra de som övergett eller funderar på att överge den.

Avgränsningar: Undersökningen begränsar sig till att undersöka budgetens användning på koncernnivå bland de svenska börsbolag som finns med på listorna Mest omsatta, A-listan, Attract 40 och O-listan.

Metod: Det handlar om en kvantitativ metod eftersom en kartläggning ska ske av budgetens användning i de svenska börsbolagen. En enkätundersökning sändes ut till alla företag på de berörda börslistorna, se avgränsningar ovan. Det handlar om 277 företag. Enkäten besvarades via Internet. Det empiriska materialet analyserades sedan utifrån den teoretiska referensramen.

Resultat och slutsatser: I studien framkom att 84 % av företagen använder sig av fast årlig budget mot 89 % 1997. Det framkom också att de allra flesta anser att den fasta årliga budgeten bygger på osäkra framtidsutsikter. Det är ett av de större problemen anser framförallt de som övergett budgeten till förmån för rullande budgetar/prognoser ofta kompletterat med Balanced Scorecard och/eller benchmarking. Bland de som inte övergett den fasta årliga budgeten är det många som kompletterat den med reviderad budget/prognos men även bland dessa används rullande budgetar/prognoser och Balanced Scorecard och/eller benchmarking.

Förslag till fortsatt forskning: En studie om hur budgetens användning är i de mindre och medelstora företagen kan vara intressant att göra för att se eventuella skillnader. Den här undersökningen går ut på att se användningen av budgeten på koncernnivå. Det kan vara intressant att se om det skiljer sig mellan hur budgeten används på högsta nivå kontra längre ned i organisationerna

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Centrala begrepp.....	3
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition.....	4
2 Teoretisk referensram.....	5
2.1 Styrning av företag.....	5
2.1.1 Budgetens roll i det formella styrsystemet.....	6
2.2 Budgetens syften.....	7
2.3 Kritik mot budgeten	8
2.4 Alternativ till fast årlig budget.....	11
2.4.1 Budget- och prognoslöst	12
2.5 Tidigare studier av budgetanvändning.....	14
3 Metod	16
3.1 Möjliga tillvägagångssätt	16
3.2 Urval	16
3.3 Undersökningens upplägg.....	16
3.4 Teknik för att samla in data.....	17
3.5 Enkätens innehåll och distribution	18
3.6 Trovärdighet i undersökningen	19
3.6.1 Validitet.....	19
3.6.2 Reliabilitet	20
3.6.3 Generaliserbarhet.....	20
3.6.4 Bortfallsproblem.....	21
3.6.5 Övriga felkällor	22
3.7 Hur sker analysen av datamaterialet?	23
4 Empiri	24
4.1 Redovisning av resultatet.....	24
4.2 Skillnader mellan de företag som håller fast vid budgeten och de som överger/ övergett budgeten?.....	31
5 Analys.....	38
5.1 Kartläggning av budgetens användning	38
5.2 Jämförelse mellan dagens undersökning och tidigare studie.....	41
5.3 Skillnader mellan de som överger budgeten och de som inte gör det.....	43
6 Slutsatser och förslag till fortsatta studier	46
6.1 Slutsatser	46
6.2 Reflektioner	47
6.3 Förslag till fortsatta studier	47
Källförteckning.....	xlix

Figur 1: Styrningens bestämningsfaktorer Källa: Samuelson, 2001, s.41	6
Figur 2: Andel av respektive grupp som angett 1 till 3 det vill säga låg säkerhet	31
Figur 3: Omvärldsfaktorer som inte är aktuella.	32
Figur 4: Diagram över hur de radikala tycker att syftena uppfylls av fast årlig budget kontra hur viktiga de är med det alternativ de valt.....	35
Figur 5: Status på den fasta årliga budgeten, antal i procent av de som svarat på frågan	38
Figur 6: Användning av fast årlig budget och dess komplement/alternativ	39
Figur 7: Hur syften uppnås med den fasta årliga budgeten i jämförelse med vilka som är viktiga	40
Figur 8: Hur syften uppnås med budget i jämförelse med vilka som är viktiga. Respondenter är de som kompletterar den.....	40
Figur 9: Hur syften uppnås med budget i jämförelse med de som är viktiga. Respondenter är de som övergett/överger den fasta årliga budgeten.....	41
Figur 10: Jämförelse mellan dagens studie och studien 1997 med avseende på olika faktorer grad av säkerhet	42
Figur 11: Branschfördelning mellan konservativa och radikala	44

Tabell 1: Utmärkande drag för kvantitativa och kvalitativa metoder Källa. Holme och Solvang, 1997, s78	17
Tabell 2: Svarefrekvens i förhållande till omsättningen	21
Tabell 3: Svarefrekvens i förhållande till bransch	22
Tabell 4: Svarefrekvens i förhållande till börslista	22
Tabell 5: Status på den fasta årliga budgeten.....	24
Tabell 6: Användning av fast årlig budget och dess komplement/alternativ	26
Tabell 7: Visar vilken sikt budgetarna/prognoserna har	26
Tabell 8: Vad företagen tänker ersätta/komplettera den fasta årliga budgeten med	27
Tabell 9: Hur viktiga syftena är	28
Tabell 10: Hur en fast årlig budget klarar av följande syften	29
Tabell 11: Påståenden som överensstämmer med koncernernas/företagens inställning	30
Tabell 12: Olika faktorer grad av osäkerhet vid bedömning av framtiden	32
Tabell 13: Vilka branscher de radikala respektive konservativa verkar i.....	33
Tabell 14: Alternativ som de som har övergett den fasta årliga budgeten använder	33
Tabell 15: Vad respondenterna funderar på att gå över till.....	33
Tabell 16: Komplement till den fasta årliga budgeten	34
Tabell 17: Vad respondenterna tänker komplettera den fasta årliga budgeten med	34
Tabell 18: Indikation över vilka syften som är viktiga.....	35
Tabell 19: Antal som håller med om påståendena.....	36
Tabell 20: Sammanställning av resultat från studie Johansson m.fl. 1997 och den här studien.	42

Bilaga 1: Enkät

Bilaga 2: Brev till respondenter

Bilaga 3: Kommentarer från respondenterna

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Att upprätta budget kan spåras långt tillbaka i tiden. Finansiella årliga planer användes i England i början av 1200-talet. Det var framförallt utgifterna som kontrollerades och följdes upp. I början av 1900-talet började budgetering att användas i staden New York. Budgetens huvudsyfte var fortfarande att matcha stadens inkomster och utgifter men ett annat syfte började också att växa fram. Genom budgeten bestämdes ekonomiska ramar för olika verksamhetsområden. Den resursallokering som skedde genom detta kunde bli föremål för granskning och diskussion. Ett viktigt steg för företagens budgetering skedde under 1900-talets första decennier i några amerikanska storföretag såsom Du Pont och General Motors. I Du Pont började användas en teknik att mäta olika enheters prestationer med "Return on Investment" och andra underliggande finansiella mått. Först användes den till att värdera olika investeringsalternativ men snart började den också att användas för att delegera ansvar. I USA användes också budgetering som ett verktyg för ekonomisk analys av kostnader och intäkter inom exempelvis produktion. Man började alltså att använda intern redovisning. (Arwidi och Samuelson, 1991)

Budgetens genombrott i Sverige kom inte förrän under 1960-talet. Under 1950-talet var budgetens uppgifter av mer grundläggande karaktär såsom analys och kontroll av olika slags kostnader relaterat till produktionsvolym (Arwidi och Samuelson, 1991).

På 1960-talet fokuserades mycket på långsiktplaneringen. Budgeten blev då ett instrument för att förverkliga den mer kortsiktiga delen av långsiktplanen. Budgeten användes alltså till ekonomisk planering. I och med oljekrisen 1973 insåg man att det inte gick att förutse framtida händelser och ifrågasatte därmed långsiktplaneringen. Flexibilitet och anpassningsförmåga blev viktigare. Detta talade för decentralisering. Samtidigt började företagen divisionaliseras. Budgeten blev då ett redskap för att styra de underlydande cheferna genom att ange mål och utvärdera chefernas prestationer. En förskjutning skedde från ekonomisk planering till ansvarsstyrning. (Greve, 1996)

Under 80- och 90-talen har många företag velat ta ytterligare steg mot decentraliserat beslutsfattande för att ta tillvara kunskaper på lokal nivå (Bergstrand & Olve, 1996).

Budgeten framställs alltså ofta som ett viktigt styrinstrument för ledningen. Det består av handlingsprogram som bygger på företagets strategier och mål. Med hjälp av budgeten kan ledningen uppnå planering och ansvarsfördelning som nämnts ovan och dessutom löpande styrning, uppföljning, medbestämmande, samordning och motivation. (Bergstrand och Olve, 1996)

Budgetering är något som är väl etablerat då det har funnits i snart 40 år. Under den här tiden har omvärlden dock förändrats en hel del. Det har skett en avreglering inom många branscher såsom inom telekommunikation. Kommunikationerna har förbättrats både inom flyg, telefoni och data vilket gör att hela världen knyts samman på ett helt annat sätt. Idag konkurrerar man inte bara med de företag som finns inom Sverige utan även med övriga delar utav världen. Det har även varit en stark utveckling inom olika teknologier. I och med den ökade globaliseringen och avregleringen, har konkurrensen ökat. Detta i sin tur leder till att företagen hela tiden måste ta fram nya och bättre pro-

dukter. Alla dessa faktorer med ökad konkurrens, snabb teknologisk utveckling, kundernas allt starkare makt gör att företagen måste vara snabbare på att agera när förutsättningarnas förändras. Många har därför börjat att ifrågasätta budgeten och att den inte har anpassats till den nya omvärlden. Hope och Fraser (1997) lyfter fram kritik såsom att den är byråkratisk, konserverande, internt fokuserad, tidskrävande och skapar en känsla av falsk säkerhet. Den är inte flexibel och snarar skapar barriärer än kommunikation mellan avdelningar. Den får också människor att känna sig undervärderade 'de är en kostnad' istället för en tillgång. En annan känd motståndare till budgeten är Jan Wallander som redan i början av 1970-talet avskaffade budgeten på Svenska Handelsbanken. Hans tankar och idéer har han bland annat publicerat i boken Budgeten – ett onödigt ont (1995).

Hur är det då ute i de svenska företagen? Används fortfarande budgeten eller har företagen kompletterat eller ersatt den?

En rad undersökningar har visat att många företag fortfarande använder sig av budget eller sammanställer någon form av kvantifierade förväntningar om framtiden. Dock anger många företag att de håller på att genomföra eller planera förändringar av budgeteringsprocessen. En undersökning gjordes av Johansson m.fl. 1997 över hur cirka 200 börsnoterade företag använde sig av budget. Den visade att 89 % sammanställer budgetar. Den visade också att 40 % av företagen planerar eller håller på att genomföra förändringar av budgeteringsprocessen.

1.2 Problem

Budgeten ska uppfylla vissa syften för att vara till hjälp i företagen. Budgeten används som ett styrinstrument i många företag. Det är ett sätt att visa, ofta via monetära mått, hur företagets strategier och mål ska uppnås. Den ger möjlighet till planering och kontroll och utvärdering av verksamheten. Under de sista årtiondena har det skett en ökad globalisering och avreglering. Nya marknader tillkommer. Allt detta leder till ökad konkurrens och allt svårare att förutse framtiden. Många däribland Wallander (1995) menar därför att budgeten bygger på osäkra framtidsutsikter och därför ofta blir inaktuell innan den ens hinner börjar gälla. Wallander menar därför att den fasta årliga budgeten gör mer skada än nytta och därför borde avskaffas.

Trots all den kritik som har framkommit så visade Johansson m.fl. i en studie 1997 att många företag fortfarande använder sig av budget (89 %). Däremot uppger 40 % av de som sammanställer budgetar på koncernnivå att de håller på att genomföra eller planerar förändringar av budgetprocessen. Eftersom det har gått sex år sedan studien gjordes så borde de som funderade på att genomföra en förändring att ha genomfört denna nu eller vara en bra bit på väg.

Frågan är därför om de svenska börsbolagen fortfarande använder den fasta årliga budgeten, för att uppfylla de syften som företagen finner viktiga, trots den kritik som framkommit om budgetens användbarhet i den föränderliga omvärlden. Eller är det så att den har kompletterats eller övergetts?

I studien (Johansson m.fl., 1997) framkom ju att 40 % planerade förändringar av budgetprocessen. Några kan tänkas komplettera den fasta årliga budgeten andra kan tänkas överge den helt. Finns det några skillnader mellan de företag som övergett/överger budgeten och de som inte gör det?

De problem som ska undersökas i denna uppsats är därför följande:

1. *Hur används budgeten i dagsläget? En kartläggning över utbredningen av fast årlig budget, komplement till den och alternativ som används bland de börsnoterade företagen.*
2. *Finns det några skillnader mellan dagens studie och tidigare studie om budgetens användning i koncernerna/ företagen? En jämförelse mellan dagsläget och vad som framkom av studien 1997 (Johansson m.fl.).*
3. *Vilka skillnader finns det mellan de koncerner/ företag som övergett/överger den fasta årliga budgeten och de som inte gör det?*

1.3 Syfte

Studien ska i första hand försöka kartlägga användningen av den fasta årliga budgeten i de börsnoterade företagen i Sverige. En jämförelse ska också göras med Johanssons m.fl. studie från 1997 för att se om det finns några skillnader. Dessutom ska studien försöka belysa vilka skillnader det är mellan de företag som använder sig av fast årlig budget eventuellt med något eller några komplement kontra de som övergett eller funderar på att överge den. Studien kommer alltså att beskriva hur verkligheten ser ut med utgångspunkt ifrån problemformuleringen.

1.4 Avgränsningar

För att kunna göra en bra jämförelse med Johansson m.fl. studie kommer urvalet att vara likartat. Det innebär att de företag som tillfrågas är alla de som är börsnoterade den 18 november 2003 och tillhör någon av listorna Mest omsatta, A-listan, Attract40 eller O-listan. Däremot kommer företagen på listorna Nya Marknaden, Aktietorget, NGM Equity, NGM Nordic OTC och Inofficiella Aktier inte att tas med dels därför att dessa lister inte fanns 1997 då den förra studien gjordes dels därför att underökningen vill rikta in sig på de största företagen.

Studien kommer också bara att undersöka budgetens användning på koncernnivå. Den undersöker alltså inte hur budgeten används längre ned i organisationen.

1.5 Centrala begrepp

Budget = ”Ett dokument innehållande ett handlingsprogram och dess förväntade konsekvenser uttryckt i ekonomiska termer och baserat på vissa uttryckta förutsättningar för en given period” (Arwidi och Samuelson, 1991, s.9)

Budgetering = ”Uppställande och användande av en budget”(Arwidi och Samuelson, 1991, s.9)

Budgetprocess = Specificerade rutiner för hur framtagande av budgeten ska ske före budgetperioden och uppföljning av budgeten under perioden (Samuelson, 1993).

Fast årlig budget = Budget som tas fram innan det aktuella året börjar och som företaget sedan ej ändrar.

Konservativa = De koncerner/företag som i enkäten besvarat att de använder den fasta årliga budgeten eventuellt med komplement till den.

Radikala = De koncerner/företag som i enkäten besvarat att de övergett den fasta årliga budgeten, håller på att överge den eller funderar på att överge den.

Styrning = ”Begreppet styrning används här i en vid mening och står för olika typer av åtgärder som syftar till att nå bestämda mål för en verksamhet.” (Samuelson, 2001,s.25)

Traditionell budget = Används här synonymt med fast årlig budget.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

I kapitel 2, som utgör uppsatsens teoretiska referensram, ges först en beskrivning av budgetens roll i företaget och de olika syften som finns med budgeten. Därefter belyses en del av den kritik som förekommit mot budgeten. Vilka alternativ som finns till budgeten presenteras därefter. Sist i teorikapitlet följer en presentation av tidigare undersökningar av budgetens användning i företagen.

I nästföljande kapitel (kapitel 3) beskrivs uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt. Här anges på vilket sätt undersökningen gjordes och varför. Vilket urval som valdes tas också upp liksom hur data samlades in. Utöver detta belyses trovärdigheten i undersökningen och hur analysen sker av data.

Kapitel 4 utgör uppsatsens empiriska underlag. Här redovisas resultatet av undersökningen.

I kapitel 5 analyseras resultatet från den empiriska undersökningen och denna ställs i relation till den teoretiska referensramen och problemställningarna.

I kapitel 6 presenteras de slutsatser som kan dras med utgångspunkt från uppsatsens problemställning och det som framkommit i empirin. Slutligen ges även förslag på fortsatta studier.

2 Teoretisk referensram

I det här kapitlet redogörs för vilken relevant teori som finns inom problemområdet. Inledningsvis sätts budgeten in i sitt sammanhang och vilka syften som finns med budgeten. Därefter tas en del av den kritik som framförts mot budgeten upp och vilka alternativ till budget som har uppmärksammats. Avslutningsvis redogörs för vad som framkommit i några olika studier.

2.1 Styrning av företag

För att bedriva en effektiv verksamhet finns det ett antal olika styrmedel att använda för styrning av företaget. Det är framförallt fyra olika. Samuelson (2001) ger följande beskrivning över dessa:

- Ett formellt styrsystem som utifrån affärsidén fastställer och följer upp strategier och planer på olika sikt
- Valet av organisatorisk struktur för verksamheten och dess bemanning med kompetent personal
- Ett belöningsystem som skapar rätt motivation hos medarbetarna
- Mindre formaliserade inslag som utbildning och strävan att få till stånd en viss anda och kultur i företaget.

De olika styrmedlen ges olika tyngdpunkt för olika företag och vid olika tidpunkter i företagen. Till exempel läggs tyngdpunkten på det informella styrsystemet om ett företag befinner sig i introduktionsfasen med relativt få anställda och i behov av mycket entreprenörsinriktning. Är det däremot ett företag i tillväxt med ett ökat antal anställda och mer kommersialiserade produkter behöver man lägga mer tyngdpunkt på det formella styrsystemet och organisationen.

En faktor som påverkar företagen och dess styrsystem är omvärlden och dess förändringar. De aspekter som Aaker (2001) tar upp här är:

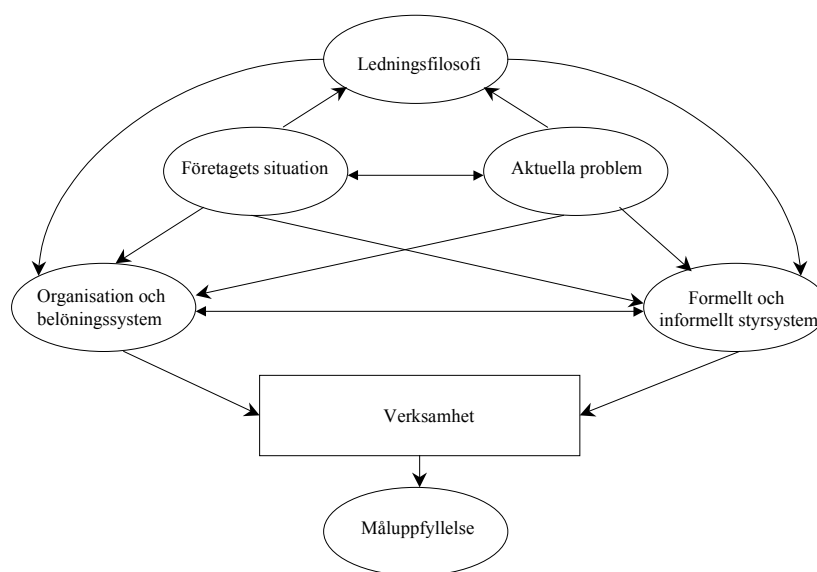
- Kunder, hur de agerar, vad de vill ha
- Konkurrenter, hur de agerar, deras strategier, styrkor och svagheter
- Marknader, storleken och hur den utvecklas, trender
- Miljön, om det kommer nya teknologier som ersätter företagets produkt, konjunkturen, hur befolkningsstrukturen utvecklas, regeringars agerande typ nya miljökrav

Om det exempelvis kommer ett substitut som ersätter företagets produkter måste större vikt läggas vid strategin och det formella styrsystemet.

En annan aspekt som avgör vilken tyngdpunkt som läggs vid olika styrmedel är ledningsfilosofin som Samuelson (2001) tar upp. Vissa chefer betonar det formella styrsystemet och använder sig av fastställda sammanträden och diskussioner förs på basis av planer och rapporter 'management by numbers' medan andra vill betona det informella styrsystemet genom att skapa 'rätt' kultur som ska vägleda handlandet och som person-

ligen håller sig informerad om utvecklingen genom att cirkulera i företaget 'management by walking around'.

Som belysts ovan så påverkar ledningsfilosofin vilka styrmedel som betonas i ett företag och även företagets situation med omvärlden och vilken fas företaget befinner sig i samt om det dyker upp några akuta problem typ substitut. Även de olika styrmedlen påverkar varandra. Exempelvis måste organisationen och det formella styrsystemet överensstämma såsom ansvarsförhållandena i organisationen ska avspeglas i det formella styrsystemet framförallt i budgeten. Alla dessa aspekter hänger samman för att verksamheten ska kunna uppfylla sina mål. Följande bild tydliggör sambanden.



Figur 1 Styrningens bestämningsfaktorer
Källa: Samuelson, 2001, s.41

2.1.1 Budgetens roll i det formella styrsystemet

I alla företag måste det finnas en vision om varför företaget finns till. Det måste också finnas en affärsidé och strategi som visar vilken inriktning företaget har och vart företaget är på väg. Dessa sträcker sig långt fram i tiden och brukar kallas strategisk planering. Den här delen, eftersom den sträcker sig många år fram i tiden, brukar inte räknas till det formella styrsystemet men det är den som sedan ligger till grund för det formella styrsystemet och då ettårsstyrningen (kallas också taktisk styrning eller administrativ styrning). I ettårsstyrningen preciseras strategin till verksamhetsplaner avseende produkter och marknader. Dessa sammanställs sedan i en budget vilket löpande följs upp under året. Det är detta som är den traditionella budgeten.

I det formella styrsystemet finns sedan också operativ styrning. Det handlar då om de dagliga handlingarna som exempelvis då den överordnade ger instruktioner om hur det ska utföras.

2.2 Budgetens syften

Beroende på vilken tyngdpunkt som läggs på de olika styrmedlen får budgeten lite olika syften. Exempelvis om ledningsfilosofin är decentralisering anger budgeten målsättningen för de olika enheterna. I en stor koncern med många olika enheter kan samordning vara ett syfte. Ett flertal författare tar upp budgetens syften. Arwidi och Samuelsson (1991) tar upp aspekterna planering, samordning, prognos för resultat, kontroll, åtagande, motivation och kommunikation. Drury (2000) tar dessutom upp syftet utvärdering. Greve (1996) tar upp syften såsom planering, samordning, utvecklande av kunskap, resursfördelning, kontroll och prognostisering.

Ax m.fl. (2002) tar upp flera av de ovan givna syftena med tillhörande förklaringar:

- *Planering.* Syftar till att kunna planera verksamheten för de kommande perioderna. Budgeten utgår ifrån företagets strategier och anger vad som ska göras under kommande period. Ledningen kan sedan följa upp om företaget är på rätt spår.
- *Samordning.* Med samordning försöker företaget få de olika enheterna att arbeta i takt med varandra. Exempelvis i ett produktionsstyrkt företag så vet försäljningsavdelningen hur mycket de ska sälja utifrån produktionsbudgeten.
- *Resursallokering.* Utifrån budgeten fördelas resurserna ut till de enheter som bäst kan ha nytta av dem
- *Dimensionering.* De olika budgetarna som finns internt på ett företag kan användas för att dimensionera verksamheten. De anger vilken volym de olika enheterna kan producera under perioden. Genom budgeteringen kan man i tid påverka vilka volymer de bör producera utifrån om det är någon enhet som inte kan tillverka mer och därigenom blir en trång sektor. Genom budgeten kan ledningen då ta ställning till om den enheten ska byggas ut eller inte. Likaså om någon producerar mer än vad som finns avsättning för.
- *Ansvarsfördelning.* Budgeten kan användas för att fördela ansvar och bedöma utförda prestationer. Det är alltså den ansvarige som ska se till att åtgärda avvikelser. Budgeten beskriver ett åtagande som är ömsesidigt där företaget åtar sig att bidra med resurser enligt budget och den ansvarige åtar sig att utföra det som anges i budgeten.
- *Uppföljning.* Budgeten möjliggör att uppföljning kan ske av olika perioders utfall. Om budgeten är uppdelad i mindre delperioder kan man få snabba signaler om något börjar att avvika. Den skapar också underlag för att kunna göra ännu bättre budgetar framöver.
- *Kommunikation.* Budgeten är ett sätt för ledningen att sprida sina åsikter till resten utav verksamheten och även tydliggöra strategin för företaget. I budgetprocessen inför framtagandet av budgeten finns också möjligheter för medarbetarna att komma med idéer om förbättringar som bör tas med i budgeten. Budgeteringen ger också möjligheter att få en större insikt i varandras verksamheter.
- *Medvetenhet.* Budgeten skapar en medvetenhet om vad som är viktigt att uppnå för företaget. Det ger också en bild utav helheten för medarbetarna. Likaså ger budget-

processen en medvetenhet om hur ekonomin har betydelse för vad de olika enheterna kan göra.

- *Målsättning.* Budgeten ger målsättningar för de olika enheterna under kommande period. Den tydliggör vad som förväntas av olika enheter. På det sättet kan man arbeta med en decentraliserad organisation. Beslutet kan tas av dem som kan verksamheten och man slipper detaljstyrning.
- *Motivation.* Budgeten kan motivera medarbetarna att nå upp till de mål som är satta för verksamheten. Dock är det viktigt att man då har fått delta i framtagandet av budgeten.
- *Incitamentssystem.* Belöningsystem kan kopplas till budgeten. Man anger vad som är lägsta godtagbara nivå och allt över detta ger en bonus.

2.3 Kritik mot budgeten

Det har förekommit en hel del kritik mot den traditionella budgeten sedan 1980-talet. Det finns ett antal artiklar i olika tidskrifter vilka tar upp problemen med budgeten. Oftast rör det sig om skribentens egna åsikter efter att ha undersökt några företag och deras erfarenheter. Det rör sig dock inte om någon egentlig forskning utan nedanstående argumentation har en svag empirisk förankring. Den vill mer belysa vad som förekommit i massmedia.

Under 1900-talets första hälft och fram till slutet av 1970-talet var det mycket kapitaltunga industri där storskalighet och översyn av de fasta kostnaderna var det viktigaste för att överleva. Nuförtiden, i och med den ökade globaliseringen och avregleringen, har konkurrensen ökat. Det har bidragit till att företagen hela tiden fått ta fram nya och bättre produkter. Det leder till kortare produktlivscykler. För att få avsättning för sina produkter får företagen numera satsa på ett helhetskoncept där service och tjänster blir allt mer framträdande. Många pratar om att det intellektuella kapitalet blir allt viktigare. Detta poängterar Hope och Fraser (1997). De framför att i dagens samhälle är det inte volym, storskalighet och fokusering på fasta kostnader som gäller utan det intellektuella kapitalet. Det som spelar roll är att kunna möta kundernas behov och det är då mer en fråga om att leverera kunskap för att få kontrakt, lösa problem, ge bra service och erbjuda kundanpassade produkter än att bara investera i produktkapacitet. Detta gör, menar Hope och Fraser, att budgeten som passade in förr då fokus låg på kapitalkostnaderna idag leder till byråkrati, stelhet och ger en falsk trygghet genom att man alltför sällan tittar på den snabbt föränderliga omvärlden. De framhåller också att budgeten är ett dåligt verktyg för att förutse framtiden och hindrar ständiga förbättringar. Hope och Fraser framför också i sin kritik att budgeten förstärker den vertikala kedjan av kontroll snarare än att ge befogenheter till personalen närmast kund. Budgeten får också personalen att känna sig som en kostnad istället för en tillgång. Den är också internt fokuserad. I en annan artikel (2003a) framför de också att budgeten är för detaljrik och tar mycket tid som istället kunde ha använts till att leda företaget framåt. De menar på att en ständigt förändrad marknad dikterar villkoren för företagen och inte en budget. En stor nackdel menar de är att fokus är på kontroll och strikt uppföljning i en budget som inte stämmer i en föränderlig värld istället för att medarbetarna ges ansvar och befogenheter och därigenom kan agera utifrån vad som krävs. Likaså är det inte bra med bonus som är kopp-

lade till budget för det medför att medarbetarna har incitament att manipulera siffrorna alltså medför det ett oetiskt beteende.

Några andra som tagit upp det intellektuella kapitalet är Nilsson och Hiltman (1996). De menar att ständiga förbättringar inte längre kan uppnås genom skalekonomier och effektiv produktion. Den ökade konkurrensen medför att det måste till det intellektuella kapitalet för att lösa problemen. Detta menar de inte kan ske med hjälp av budgeten. De betonar att kopplingen mellan företagets affärsstrategi och vad medarbetarna ska göra blir tydlig i en budget som belyser de finansiella måtten.

En annan som framför kritik mot budgeten är Lindvall (1997). Han hävdar att kritiken nu är mer omfattande och starkare och hävdar att det bland annat beror på att förekomsten av hierarkiskt funktionellt utformade budgetar som kan innebära problem för de företag som strävar efter att processorientera verksamheten. Han menar också att ett annat problem med budgeten är att den ska uppfylla olika syften som i sig är motstridiga. Han tar som exempel syftet samordning där man med säkerhet vill uppnå de satta målen för att reducera riskerna för negativa konsekvenser medan syftet motivation kräver att målet är satt högre och att det därför eventuellt inte nås. En annan kritik som han tar upp är svårigheten att prognostisera framtiden som budgeten sedan bygger på. Det har blivit svårare att prognostisera framtiden till följd av kortare tidsperspektiv genom kortare produktlivscyklar och hårdare konkurrens. Företaget utgår sedan från budgeten som då bygger på något som med stor sannolikhet inte stämmer. Ett annat problem som Lindvall lyfter fram är att budgetprocessen är för detaljorienterad och att man därför tappar överblicken över vad som ska åstadkommas.

En annan som tar upp budgetens nackdelar är Pfeffer (2003). Han menar på att alltför mycket vikt läggs vid finansiella mål som är uppsatta i budgeten vilket leder till att man glömmer att fokusera på företagets verkliga mål. Alltför mycket pengar och resurser läggs på budgetarbetet och dess uppföljning istället för att bevaka omvärlden och se hur man ska agera utifrån det istället. Han menar på att det är för mycket fokus på om man klarar budgeten. Tänkandet blir felaktigt och ger som exempel om någon har pengar kvar i budgeten så handlar man upp saker fast det egentligen kanske inte behövs. Likaså om man 'har gjort slut' på pengarna i budgeten så agerar man inte fast det för företagets bästa hade varit bättre att agera och dra på sig en del kostnader som skulle medföra att budgeten överskreds.

Ytterligare en som har synpunkter på budgeten är McGee (2003) som också framhåller att kostnadsfokuseringen i budgeten hindrar ledarna att tänka på omvärlden och nya möjligheter. Den oflexibla budgeten ger en "använd eller förlora" mentalitet det vill säga gör av med pengarna annars får du inte lika mycket i budget nästa år. Ytterligare en nackdel är att bonus ofta bygger på hur medarbetarna har klarat budgetens mål vilket ger incitament till ett oetiskt beteende.

I en artikel skriven av Wennberg (1996) intervjuas Jan Roy om budget eller balanserade styrkort. Han framför att i budgeten tas det fram finansiella styrmått vilket är väldigt svårt att översätta för medarbetarna. De vet inte hur de ska påverka dessa styrmått. Eftersom det är medarbetarna som skapar förädlingsvärdet i ett företag så är det mycket viktigt att ha styrmått som alla ser hur de kan påverka.

Givetvis måste det i kritiken mot budgeten tas med vad Jan Wallander tycker. Han var en av de första som tog bort budgeten i ett större företag. Det var i Svenska Handels-

banken i början av 1970-talet. I artikeln *Budgeting – an unnecessary evil* från 1999 tar han upp problematiken med att förutse vad som ska hända i framtiden. Ofta tittar man bakåt för att kunna gissa hur framtiden ser ut. Problemet är att det är omöjligt att se när brytningen i en kurva kommer. Vi har ingen möjlighet att förutse något som vi inte har någon erfarenhet av. Även om man är mitt i den blir man blind. Även om man efteråt kan säga hur kunde vi missa det. Han menar på att man har ett inbyggt psykologiskt filter som förhindrar oss att inse vad som verkligen händer. Obehagliga saker filtreras bort. Man bortförklarar det oftast. Detta får konsekvenser på budgeten som bygger på prognoser om framtiden. Han ifrågasätter därmed meningen med att göra en budget om man inte tror på den för att det inte går att göra prognoser och om man tror på budgeten så finns det en risk att den hindrar en att se nya omständigheter. Han säger därför "A budget will thus either prove roughly right, and then it will be trite, or it will be disastrously wrong, in which it will be dangerous." Utöver detta lyfter han fram problematiken med att företagen baserar budgeten på kalenderår. Verksamheten pågår ju kontinuerligt. Man bör därför inte låsa fast sig vid kalenderår. Alla medarbetarna måste ju ha ett mål och det ger budgeten men han ifrågasätter om det är rätt mål. Eftersom omvärlden förändras så snabbt och budgeten baseras på något som kan vara uppgjort 18 månader tidigare så stämmer med stor sannolikhet inte målet. Man måste menar han på ha ett mål som rör sig hela tiden utifrån vad som händer i omvärlden.

Det finns alltså en hel del kritik till den fasta årliga budgeten och även till budgetprocessen i sig självt. Nedan har sammanställts en del av dem:

- Byråkratiskt
- Stelhet
- Falsk trygghet
- Är arbetsamt
- Framtiden är osäker
- Är inaktuell innan den börjar att gälla
- Hindrar ständiga förbättringar
- Svårt prognostisera framtiden därför är budgeten baserad på osäkra framtidsplaner
- Internt fokuserad
- Tidskrävande
- För detaljrik
- Förstärker den vertikala kedjan
- Konflikt mellan olika syften
- Svårt tydliggöra strategin till alla ute i organisationen
- Svårt mäta på annat än finansiella mått
- Den genererar anslagsbeteende
- För fokuserad på budgeten ser inte förändringar i omvärlden
- Hindrar processorientering och decentraliserad verksamhet

2.4 Alternativ till fast årlig budget

Vilka alternativ finns det då till den fasta årliga budgeten? Det finns ett antal alternativa metoder som framförs enligt den normativa teorin. Enligt Samuelson (2001) kan förutom den fasta årliga budgeten tre andra systemstrukturer urskiljas hos börsföretagen:

- Hybridmodellen förekommer i företag där osäkerheten är stor inom vissa områden men mer begränsad inom andra. Ett exempel är ett skogsföretag som arbetar med fast budget för omkostnaderna men har en rörlig prognosmodell omfattande täckningsbidraget (intäkter minus rörliga kostnader). Bidraget varierar kraftigt beroende såväl på volym- som prisfluktuationer.
- Rullande prognosystem innebär att företaget lämnar budgeten i betydelsen att fokusera utfallet innevarande räkenskapsår och istället gör rullande prognoser för 12,24 eller 36 månader framåt i tiden. Vanligtvis görs prognoserna kvartalsvis. Här utvecklar Ax och Johansson (2000) det ytterligare och tar upp rullande budgetar (de likställer rullande budget och rullande prognos). Det som skiljer rullande budgetar mot reviderad är att perioden inte är fast utan är rullande det vill säga sluttidpunkten flyttas hela tiden framåt. Fördelarna är att man slipper kalenderår som bas som egentligen inte har något med verksamheten att göra. Budgeten hålls också mer aktuell i och med att den kontinuerligt ses över. I och med att årsskiften inte längre är bas så slipper man budgettaktiskt agerande. Eftersom budgeten ses över kontinuerligt håller man sig mer uppdaterad med vad som händer i omgivningen och kan därigenom bedriva en kontinuerlig förbättring. Nackdelen är att ingen fast referenspunkt erhålls som medarbetarna kan mätas mot. Man får också vara observant så att inte budgetarbetet blir för detaljrikt då det blir för tidskrävande.
- Budget- och prognoslös. Själva grundfilosofin här är att företaget ska agera på faktiska händelser istället för att planera på basis av osäkra förutsättningar. Själva planeringsarbetet blir minimalt, medan insatserna för att följa utvecklingen blir mer intensiva.

Ytterligare två metoder tas upp av Ax och Johansson (2000):

- Reviderad budget. I en fast budget är referenspunkten fast under hela budgetperioden. I en reviderad budget ändras budgeten under perioden. Därigenom kan budgeten hållas mer aktuell och levande. Det blir lättare att göra bra bedömningar om framtiden ju närmare den man befinner sig. Den blir också mer motiverande i och med att medarbetarna känner att den är mer korrekt. Nackdelarna är att budgetens roll som åtagande minskar eftersom ingen referenspunkt finns. Likaså blir det svårare att koppla belöningar och sanktioner till utfallet av prestationen i förhållande till budget.
- Aktivitetsbaserad budgetering. Aktivitetsbaserad kalkylering har förekommit inom produktkalkyleringsområdet ett tag. Synen är den att allt som sker i ett företag är aktiviteter som finns för att skapa ett värde för kunden. Detta appliceras inom budgeteringen på hela företaget. Fokus kommer då att flyttas från funktioner aktiviteter i budgeteringen. Detta medför att det blir ett horisontellt perspektiv som bättre överensstämmer med det processorienterade verksamheten. Risken med denna form av budgetering är att det kortsiktiga kan ta överhand gentemot det som är viktigt för företaget på lång sikt.

Även Bergstrand och Olve (1996) tar upp problematiken med att ha en fast årlig budget när omvärlden förändras. De tar då upp alternativet med att ha en rörlig budget med en hög, normal och låg produktionsvolym. De tar också upp att den vanligaste lösningen är att revidera budgeten det vill säga göra om budgeten för den del av året som återstår vid omplaneringstillfället. En annan mindre vanlig lösning som de nämner är rullande budgetering, att vid varje översyn utarbeta en ny budget för 12 månader framåt.

2.4.1 Budget- och prognoslöst

Inom området budget- och prognoslös tar Rasmussen och Eichorn (2000) upp några alternativ till budget:

- **Balanced Scorecard**, balanserade styrkort. Detta koncept togs fram av David Norton och Robert Kaplan 1992. Beskrivningen av Balanced Scorecard är hämtad ur boken 'Balanced Scorecard i svenska praktik' av Olve m.fl. (1999). Balanced Scorecard går ut på att tydliggöra både de finansiella och de ickefinansiella måtten som har betydelse för att företaget ska lyckas. Företagets vision och strategi är utgångspunkten för styrningen och Balanced Scorecard ett medel för att kommunicera den. Kaplan och Norton angav fyra perspektiv som var viktiga och de är finansiella, kund, process och förnyelse- och utvecklingsperspektiven. Vissa företag har sedan lagt till humanperspektivet. Dessa perspektiv bryts sedan ned till strategiska mål som i sin tur bryts ned i framgångsfaktorer för att nå de strategiska målen. Sedan tas nyckelmått fram för att kunna mäta att man går åt det strategiska hållet och sist men inte minst tas handlingsplaner fram för att mer konkret tala om hur företaget ska nå sina mål. Till detta är det också viktigt att ha ett bra IT och systemutveckling som kan samla in mätvärdena och också förmedla ut dem till alla. Allt detta ska leda till en lärande organisation. Balanced Scorecards fördelar är att strategin tydliggörs på ett helt annat sätt för alla i organisationen Alla medarbetare ser vad de kan bidra med för att företaget ska uppnå sin strategi. Det blir också mer balanserat då företaget inte bara fokuserar på de finansiella måtten. En risk med Balanced Scorecard är att för många eller felaktiga mått tas fram så att det tar för mycket tid eller att man inte mäter på sådant som gör företaget bättre.
- **Benchmarking** går ut på att företaget jämför sig med andra företag i samma bransch eller med andra företag som har lyckats väldigt bra i något avseende. Benchmarking kan också användas internt i ett företag genom att jämföra olika enheter. Allt för att se hur företaget kan bli bättre och att det finns andra som är bättre därför borde det aktuella företaget också kunna bli minst lika bra.

Det första kända större företag i Sverige som avskaffade budgeten helt var Handelsbanken. Det var den dåvarande styrelseordförande Jan Wallander som drev igenom detta i början av 1970-talet. Wallanders (1995) lösning var:

- **Den alternativa modellen.** Wallander menar på att man inte kan förutse vad som ska hända. Det som prognoser kan göra är att dra ut trender det vill säga att det fortsätter som förut. Det är då ointressant att göra budgetarbetet. Det intressanta är att förutse brott i utvecklingen som kräver anpassning och förändring. Dessa brott kan vi inte förutse menar Wallander och tar upp ett antal exempel. I och med att vi inte kan förutse brotten blir budgetarbetet inte bara en arbetskrävande men rätt harmlös företeelse utan direkt farlig. Risken är att man tror att man vet vart utvecklingen är på väg.

Budgeten ger en känsla av säkerhet vilket försenar och försvårar anpassningen. Dessutom vet de anställda att budgeten är ett redskap för ledningen att påverka de anställda. Detta påverkar i sin tur vad de anställda ger för indata till budgetprocessen. Därför menar Wallander att företagen bör avskaffa budgeten. Ledningen måste då på något annat sätt planera och styra verksamheten och sätta mål för den.

Likaså brukar budgeten användas för att tydliggöra strategin i ett företag så de anställda vet vart de är på väg. Detta fungerar inte heller enligt Wallander. Han förespråkar istället att ledningen genom att tydliggöra värderingar och synsätt får företaget att genomsyras av en gemensam syn på hur olika problem skall hanteras. Ledningen måste hela tiden ha en diskussion om hur hantera olika problem som hela tiden dyker upp och observera vad som händer på marknaden. Det räcker inte med att göra detta en gång om året utan att ständigt se till att företaget är på rätt väg utifrån nya signaler.

Många mål som sätts upp i företagen är uttryckta i kronor och ören. Wallander menar att mål i verksamheten inte är ett vinstresultat i kronor och ören. Istället handlar det om relativa mål det vill säga att förränta sitt kapital lika bra eller bättre än konkurrenterna. Annars blir man förr eller senare utslagen. Detta sker i praktiken genom att man jämför sig med andra inom samma bransch eller med andra enheter internt samt jämför gentemot tidigare perioder. Jämförelsen innehåller olika nyckeltal som visar var bristerna finns. Det bygger också på att snabbt få fram utfall från sin egna enhet för att kunna göra en jämförelse. Denna information ska innehålla väsentlig information typ nyckeltal, enkla diagram alltså inte för mycket information. Den ska också sändas ut till olika enheter i verksamheten. Dessa enheter, så kallade profit centers, ska ha möjlighet att påverka situationen.. Dessa enheter har alltså relativa mål som de inte vet om innan utan som ger sig efteråt. Detta leder till att medarbetarna hela tiden försöker att förbättra verksamheten. Bonus eller belöningar knyts inte till enskilda individer eller enheter utan kommer alla medarbetarna tillgodo för att inte generera att man håller på sitt utan understödja intern kommunikation.

- Beyond Budgeting. Hope och Fraser (2003b) har studerat ett antal företag som har övergett budgeten. Bland dem återfinns Svenska Handelsbanken, Rhodia ett stort internationellt kemiföretag och Borealis ett stort petrokemiskt företag. Utifrån deras studie har de kommit fram till vissa saker som är gemensamt för de olika företagen som har övergett budgeten. Dessa ges nedan:
 1. *Mål.* Målet är att maximera möjligheterna på både kort och lång sikt. Detta kan uppnås på några olika sätt. Ett är att enheterna får försöka att nå så långt som möjligt och bonus ska inte vara direkt kopplat till detta för att inte hamna i det läget, som är lätt att hamna i med budget, att den anställda försöker hålla ner målet för att lättare klara bonusen. Målen kan också vara rörliga genom att jämföra sig med andra företag inom samma bransch där målet är att man ska vara bland de främsta. Ett liknande mål är att jämföra sig med andra enheter inom företaget. I de två sista fallen vet man inte innan exakt vad målet är eftersom det bygger på benchmarking. Detta ger att medarbetarna hela tiden försöker prestera maximalt. Målet fås när utfallet jämförs med andra företag/enheter.
 2. *Motivation och belöningar.* Det viktiga med belöningar är att de inte knyts till fasta mål som är bestämda i förväg för att inte få ett oetiskt beteende. Företagen som har övergett budgeten har löst det på några olika sätt. Det vanligaste sättet är

att belöningarna beräknas utifrån nyckeltal som jämförs med flera faktorer såsom hur det har gått jämfört med andra företag och jämfört med föregående period. Det är osäkerheten vad målet egentligen är som leder till framgång då alla ger maximalt. Det viktiga är att inte knyta belöningar till individer utan till grupper som även bygger på hur det gått för hela företaget för att inte få intern konkurrens inom eller mellan grupper.

3. *Strategiprocessen*. Istället för att följa en budget fokuseras det på att ge kundvärde. Varje grupp inom företaget bestämmer vart de är på väg utifrån övergripande strategier och givna policyn och värderingar som anger ramarna. Det görs inga detaljplaner utan allt sker snabbt och översiktligt.
4. *Resurshantering*. Alla grupper jämförs med andra inom eller utanför företaget vilket ger att om de inte utnyttjar resurserna effektivt så uppnår de inte de relativa målen. Detta ger att resurserna utnyttjas på ett bättre sätt. De låses inte för ett år framåt som sker vid budget utan allokeras vid behov.
5. *Samordning*. Vid vanlig budgetering definieras olika åtagande mellan enheter för att erhålla samordning. Detta finns då inte kvar här. Istället bygger man på att kunden styr vad som behöver produceras. Medarbetarna styr sedan efterfrågan inåt i företaget. Det är då viktigt att alla har tillgång till information om olika kostnader. Man försöker få in en kultur som bygger på att alla ska samarbeta för att nå framgång istället för att göra exakt vad som står i en budget.
6. *Kontroll och utvärdering*. Företagen som har övergett budgeten har gått från central kontroll som bygger på fasta åtaganden till flernivåkontroller som bygger på att flera nivåer ser hur det går för företaget utifrån flera nyckeltal och där man bara ingriper när det är absolut nödvändigt. Det ger att det inte heller är några mellanchefer som filtrerar informationen utan alla har tillgång till samma information. Ledningsfilosofin bygger mer på förtroende. Medarbetarna får befogenheter bara de håller sig inom policyn och värderingar. I och med detta får man större engagemang samtidigt som ledningen har veto för högriskstrategier. Det som alla företag fortfarande har kvar är rullande prognoser fast de är mycket mindre detaljerade. Dessa används bland annat för likviditetsplanering.

I massmedia har som alternativ till budget framförallt nämnts Rullande prognoser, Benchmarking, mätningar av olika mått med till exempel metoden Balanserade Styrkort samt Beyond Budgeting.

2.5 Tidigare studier av budgetanvändning

Det finns ett par tidigare studier som har undersökt hur användningen av budget är i de större företagen.

I en studie av Johansson m.fl. 1997 undersöktes de börsnoterade företagens användning av budget. Svarsfrekvensen var 54 %. I den studien framkom att finansiell flerårsplanering användes av 55 % av företagen. Planeringshorisonten var i medeltal 3 år liksom medianen. Den längsta planeringshorisonten var 5 år och den kortaste 2 år. 89 % av företagen uppgav att de använde budget på koncernnivå. Dock anger 40 % av de som an-

vänder sig av budget på koncernnivå att förändringar planeras av budgetprocessen. Av dessa 40 % anger cirka en fjärdedel att de planerar att göra större förändringar. Den vanligaste större förändringen som övervägdes var att ersätta budget med prognoser. Övriga som funderade på att ändra i budgetprocessen tänkte komplettera budgeten med antingen prognoser eller med icke-finansiella termer.

En annan surveystudie gjordes av Eklund och Jörstam år 2000 som undersökte budgetens användning i IT-relaterade företag i Göteborgstrakten med fler än 50 anställda. I denna studie framkom att IT-relaterade företag använder sig av fast årlig budget. När det gäller budgetens syften så är det framförallt prognos och planering som framhålls och att den används för att implementera ett företags strategier.

Det finns också en fallstudie gjord 2003 av Linnell och Rohback som undersökte ett antal storföretag som har avskaffat budgeten eller hade avskaffat budgeten och sedan återinfört budgeten delvis. De undersökta företagen var ASG, IKEA, Volvo PV, SEB, HB, Borealis, SKF och SCA. Det som bland annat framkom i studien var varför de övergett budgeten. Nedan ges de viktigaste aspekterna:

- Budgeten är tids- och resurskrävande. (6 stycken anger detta argument)
- Budgeten baseras på osäkra och inaktuella prognoser. (4 stycken)
- Budgeten har för hög detaljeringsgrad. (4 stycken)
- Budgeten leder till anslagstänkande och politiskt spel/ suboptimering. (4 stycken)
- Budgeten har dålig koppling/överensstämmelse med strategierna. (2 stycken)
- Budgeten ger en konstlad och onaturlig periodindelning. (3 stycken)
- Budgeten kan vara en motivationshämmande faktor. (3 stycken)
- Budgeten skapar låsningar. (2 stycken)

Likaså efterfrågades hur väl syftena med den traditionella budgeten och det ersättande systemet uppfylls. Här framkom att syften såsom kontroll och uppföljning, samordning och koordination, resursfördelning och prioritering, ansvarsfördelning samt åtagande uppfylls bättre med den traditionella budgeten än med motsvarande ersättande system. Syftena för prognos, planering, motivation och mål/strategier uppfylls bättre med hjälp av ersättande system.

Angående vilka styrmedel som används istället för den traditionella budgeten framkom att rullande prognoser var ett mycket vanligt styrmedel att ersätta budgeten med. Likaså kompletterades rullande prognoser med Balansed Scorecard-anpassningar. Detta gäller dem som ersatt budgeten eller återgått till delvis budget men istället kompletterat den. Några har använt nyckeltal istället. Det stora flertalet av företagen använde sig också av benchmarking.

3 Metod

3.1 Möjliga tillvägagångssätt

Uppsatsen kommer att vara av en beskrivande karaktär. Den här typen av undersökning har ofta ett generaliserande syfte (Andersen, 1998). Detta kan eventuellt göras beroende på om tillräckligt många svarar på enkäten så att det går att dra några generella slutsatser.

Utifrån problemformuleringen och syftet ges att en kartläggning ska ske av hur användningen av budgeten är i företagen. Utifrån kartläggningen ska ges hur det är i dagsläget och även jämföras historiskt. En insamling av data över hur användningen av budget är i de svenska börsbolagen behöver alltså ske. För att åstadkomma detta måste man bestämma sig för hur urvalet ska se ut, hur undersökningen ska gå till och vilka tekniker för att samla in information som ska användas och när i tiden det ska göras.

3.2 Urval

Undersökningsenhet i den här uppsatsen är de börsnoterade bolagen. Som redan har definierats så innebär det alla företagen på listorna Mest omsatta, A-listan, Attract40 och O-listan vilket ger 277 bolag. Detta är ett storlekskriterium givetvis kan ett annat ha valts men det var detta som valdes i den här studien. Då undersökningsenheten inte består av fler än 277 företag så valdes att inte göra något urval utan alla aktuella företagen tillfrågades.

3.3 Undersökningens upplägg

Det finns ett antal olika undersökningsupplägg. De vanligaste och som Patel och Davidson (2003) tar upp är survey, fallstudie och experiment. Survey innebär att man gör en undersökning på en större avgränsad grupp med till exempel enkät eller intervju. Survey används ofta för att besvara frågor som rör vad, var, när och hur. En sådan här undersökning ger möjlighet att samla in en stor mängd information om ett begränsat antal variabler. Fallstudie innebär att man gör en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Vid en fallstudie utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker få ett så heltäckande information som möjligt. Vid experiment studeras några enstaka variabler där man försöker få kontroll över annat som påverkar dessa variabler.

I den här undersökningen valdes survey därför att jag ville undersöka hur de största börsbolagen använder sig av budget. Detta går inte att göra genom att till exempel göra fallstudier då det inte skulle ha gett en tillförlitlig bild av hur de flesta bolagen använder sig av budget. Fördelen med survey är just att den ger en hög grad av generaliserbarhet då den undersöker många objekt. Givetvis under förutsättning att tillräckligt många svarar. Nackdelen är att det inte finns möjlighet att ställa kompletterande frågor och undersöka en större mängd variabler.

3.4 Teknik för att samla in data

Det finns ett flertal datainsamlingstekniker. För att veta vilken som kan vara lämplig att välja bör man se på vad det är för typ av data som ska tas fram i undersökningen. Andersen (1998) föreslår att man delar in datainsamlingsteknikerna utifrån tre kriterier. Är data:

- Kvantitativ eller kvalitativ
- Primär eller sekundär
- Stimulidata eller icke-stimulidata

Det finns några utmärkande drag för kvantitativa och kvalitativa metoder. Holme och Solvang (1997) tar upp nio olika drag. Här tas de fyra första upp:

Kvantitativa metoder	Kvalitativa metoder
1. Precision: forskaren eftersträvar en maximalt god avspegling av den kvantitativa variationen.	1. Följsamhet: forskaren eftersträvar bästa möjliga återgivning av den kvalitativa variationen.
2. Ringa information om många undersökningsenheter; går på bredden.	2. Riklig information om få undersökningsenheter; går på djupet.
3. Systematiska och strukturerade observationer, t.ex. enkät med fasta svarsalternativ.	3. Osystematiska och ostrukturerade observationer, t.ex. djupintervju eller intervjumall utan fasta frågor eller svarsalternativ.
4. Man intresserar sig för det gemensamma, det genomsnittliga eller representativa.	4. Man intresserar sig för det säregna, det unika eller det eventuellt avvikande.

Tabell 1: Utmärkande drag för kvantitativa och kvalitativa metoder
Källa. Holme och Solvang, 1997, s78

Enligt den här tabellen så ser man att utifrån problemställningen så handlar det om en kvantitativ metod bland annat eftersom undersökningen vill ha en bred information om hur förhållandena är. Det handlar inte heller om det säregna som inom kvalitativa.

Den andra kriteriet handlar om den som gör undersökningen har medverkat vid insamlingen av data. Om så är fallet kallas det primärdata. Om data samlats in av andra personer kallas det sekundärdata. I det här fallet kommer det att ske en insamling av data.

Sista kriteriet berör om populationen (undersökningsenheten) varit utsatt för en stimuli från undersökarens sida. Detta kommer de att vara beroende på att frågor måste ställas till urvalsgruppen och dessa kan alltid vara mer eller mindre vinklade.

Utifrån dessa tre kriterier anger Andersen (1998) tre tekniker som kan vara aktuella. Dessa är standardiserade/strukturerade intervjuer, enkäter och psykologiska tester. Det som väljs för den här undersökningen är enkät. Detta för att det är ett väldigt omfattande

arbete att göra personliga intervjuer då det behöver göras ganska många intervjuer innan det går att dra någon slutsats om hur hela populationen använder sig av budget.

I en undersökning kan man inte bara utgå ifrån primärdata. För att kunna samla in primärdata måste undersökaren ha viss kunskap inom området först, dels för att kunna ge en bakgrundsinformation och vilken teori som finns inom området för att kunna koppla samman detta med insamlade primärdata. Dels för att kunna ställa rätt frågor i en enkät för insamling av primärdata. Den sekundärdata som använts är facklitteratur inom budgetområdet dels artiklar i tidskrifter för att se vilka debatter och inlägg som förekommit om budget. För att finna relevant litteratur och artiklar har författaren använt sig av GUNDA. Det är Göteborgs universitetsbiblioteks katalog. Dessutom har LIBRIS använts. Det är Universitets-, högskole- och specialbiblioteken i Sveriges katalog. Sökord som användes var 'Management Accounting Qbc*', 'budget* Qbc*'. Qbc* användes för att avgränsa till området redovisning. Det är ett klassificeringssystem. Sökningar gjordes också efter artiklar och då framförallt i databaserna Business Source Premier, Affärsvärlden och Balans som också går att få tag på via Göteborgs Universitetsbibliotek. Sökord där var 'budget*', 'budgetlös', 'övertage budget', 'rullande prognoser', 'balanced scorecard', 'borttagande budget', 'annual budget' och 'beyond budget*'. Dessutom sökte författaren igenom alla artiklar i tidningen Ekonomi & Styrning som Ekonomiska Biblioteket hade då den inte ligger upplagd elektroniskt.

3.5 Enkätens innehåll och distribution

För att ta fram frågorna var utgångspunkten problemställningen och syftet med undersökningen samt den kunskap som erhållits från sekundärdata. Dessutom är några frågor hämtade från Johanssons m.fl. studie 1997 för att kunna göra jämförelser i analysen.

Det frågeformulär som användes (se bilaga 1) innehöll 17 frågor varav de första var för att ge en bild av koncernen/företaget och dess omvärld. De rena budgetfrågornas syfte var att få fram vad koncernerna/företagen använder sig av för typ av budget eller alternativ just nu och om de tänker ändra på detta. Om de tänker ändra efterfrågades vad de i så fall tänker komplettera med eller ersätta den fasta årliga budgeten med. Frågor ställdes också om respondenternas uppfattning om budgeten.

Frågorna var i hög grad standardiserade. Svartalternativen måste då vara relevanta vilket författaren försökte få fram genom litteraturgenomgången inför framtagandet av enkäten. Många av frågorna var också av formen hur väl man tyckte att olika påståenden stämde in. Svartalternativen var då en sjugradig skala. Mittpunkten utgör då en neutral punkt. Sju alternativ valdes istället för fem för att vi människor har en benägenhet att undvika ändpunkterna och drar oss mot mitten. Genom att då välja sju eller nio steg så sprider sig svaren bättre över de olika stegen.

Det svåraste med en enkät som ska gå ut till många är just att få en bra svarsfrekvens. Det är lätt att den bara försvinner i mängden. I den här undersökningen valdes att använda sig av vanligt brev med Göteborgs Universitets logotyp på framsidan, se bilaga 2. Brevet innehöll en presentation av undersökningen och ett önskemål att de berörda personerna skulle svara på en enkät som var upplagd på Internet, se bilaga 2 Enkäten sändes inte med i brevet då det skulle ha blivit en mycket större ekonomisk kostnad samt att de flesta idag har Internet och det är lättare att svara där än att svara på papper, lägga det i ett kuvert och sedan posta det. Första utskicket gick alltså med brev med Göte-

borgs Universitet logo på för att ge ett seriöst intryck. För att öka svarsfrekvensen sändes sedan påminnelse med e-mail som innehöll länk till enkäten för att underlätta svaret.

Fördelen med enkäter är just att den kan skickas till många personer, respondenten kan svara när han/hon har tid, minimal påverkan från intervjuaren och det går snabbt att svara på Internet. Nackdelar med post/Internet-enkäter är att det kan bli stort bortfall, tar lång tid i förberedelse dels att ta fram adresser till alla, skriva personliga brev samt göra Internetapplikationen samt att tekniken kan ge problem.

För att få tag på adresser och kontaktpersoner till alla bolagen på de utvalda listorna så togs först fram, via affärsvärldens hemsida, alla bolag som fanns registrerade på börsen den 18 november 2003. Därefter användes boken 'Sveriges största företag 2003/2004' som har med de 10.000 största bolagen i Sverige med adresser och ekonomidirektören för respektive företag. I undersökningen är man intresserad av hur hela koncernen gör. Dock finns det inte, vad jag fann, något register som anger vad koncernernas ekonomidirektörer heter. Därför användes moderbolagets ekonomidirektörer med förhoppning att de även är koncernens ekonomidirektörer eller har kunskap om hur det fungerar på koncernnivå. Det beskrevs också i brevet vem som förmodligen var bäst på att svara på frågorna. Alla företag hade inte angett i den angivna boken vem som var ekonomidirektör eller så fanns de inte med för att de är mindre företag. Vissa ekonomidirektörers namn kunde då återfinnas på respektive företags hemsida på Internet. För övriga företag, ca 30 stycken, kunde inte anges någon kontaktperson utan här angavs att brevet var till ekonomidirektören..

Enkäten kom respondenterna åt genom att ange en länk som gavs i brevet. De fick därefter logga in med en specifik användaridentitet och lösenord som också angavs i brevet. Var och en hade en egen användaridentitet. En kontroll gjordes att var och en bara kunde svara en gång på enkäten. När alla svaren var ifyllda lagrades resultatet i en relationsdatabas för att det lättare skulle kunna göras sökningar på datamängden.

Brevet sändes ut den 2 december 2003, påminnelser runt den 13 och 18 december och undersökningen stängdes den 26 december 2003. De flesta svaren kom de första dagarna samt efter påminnelserna.

3.6 Trovärdighet i undersökningen

Det är viktigt att undersökningen är tillförlitlig och tar fram giltig information, det vill säga att den har hög grad av validitet och reliabilitet. Likaså är det viktigt att göra en bortfallsanalys om svarsfrekvensen är lägre än 80 % (Patel och Davidsson, 2003). Likaså är det viktigt att beakta och försöka minimera de felkällor som finns i en sådan här undersökning. I det följande tas de olika aspekterna upp.

3.6.1 Validitet

Validitet, eller giltighet, är ett mått på om en viss fråga beskriver det man vill att den ska beskriva (Bell, 2000). Här är det viktigt att frågorna i enkäten är de rätta för att få fram det man vill beskriva utifrån problemställning och syfte. För att få högre validitet så inhämtades kunskap genom litteraturstudier först innan frågorna till enkäten sammanställdes. För att öka validiteten ytterligare så testades enkäten på några försöksper-

soner som har liknande bakgrund som respondenterna. Försökspersonerna fick beskrivet vad problemställning och syfte var och utifrån det analysera enkäten med dess frågor. De fick sedan ge synpunkter på om några frågor inte var relevanta, svåra att förstå eller tvetydiga. Deras synpunkter medförde att några frågor justerades eller togs bort för att uppnå en högre validitet. Däremot har inget test skett av den samtidiga validiteten det vill säga att jämföra utfallet av enkättekniken med något annat kriterium på det man vill mäta (Patel och Davidsson, 2003). Till exempel kan det gälla att intervjuer har skett med vissa utvalda som svarat på enkäten för att se om till exempel de som är negativa till budget också är det i intervjun.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet, eller tillförlitlighet, är ett mått på i vilken utsträckning ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt liknande omständigheter (Bell, 2000). När det gäller reliabiliteten så bör den vara hög det vill säga samma svar borde fås om frågorna ställdes igen under förutsättning att inte för lång tid gått då företaget i sig kan ha ändrat uppfattning. Detta därför att de flesta av frågorna var av formen hur det är i företagen. Det finns inte heller möjlighet för intervjuaren att kunna påverka respondenten på det sättet som kan förekomma i personliga intervjuer då tonfallet kan påverka respondenten. Därför att reliabiliteten borde vara hög är också att hela undersökningsenheten tillfrågades. Hade ett urval gjorts kunde det urvalet ha blivit felaktigt så det inte var representativt för gruppen. Dessutom, eftersom en Internet-enkät användes, så minskas stimuli från författaren, det vill säga författaren hade inte så stor möjlighet att påverka de som svarade på enkäten mer än om frågorna verkade vinklade.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet kan bli relativt hög om tillräckligt många företag besvarar enkäten eftersom en kvantitativ undersökning har använts och hela undersökningsenheten har tillfrågats. Dock, eftersom svarsfrekvensen blev 34 %, så kan man inte automatiskt dra slutsatser hur det är inom den undersökta enheten. En mer noggrann bortfallsanalys måste därför ske för att se om det är vissa typer av företag som har svarat eller inte.

Frågan är om det går att dra några generella slutsatser utanför undersökningsenheten? Eftersom de största företagen har svarat så bör man kunna dra slutsatser om hur det är för företag som också är stora men inte med på de angivna börslistorna. Däremot kan det inte generaliseras på mindre företag.

3.6.4 Bortfallsproblem

En stor risk vid enkätundersökningar är att bortfallet blir så stort att det inte går att dra några slutsatser.

För att minska bortfallet finns ett antal sätt enligt Andersen (1998):

- Kort frågeformulär
- Skicka påminnelser
- Ha en känd institution som står bakom undersökningen
- Ha frågeformulär som syftar till att inhämta objektiva/faktiska informationer

En ambition med enkäten var att inte ha för många frågor och att frågorna skulle vara lätta att besvara för att därigenom öka svarsfrekvensen. Undersökningen använde sig också av Göteborgs Universitets kuvert för att visa trovärdigheten i undersökningen. Påminnelse sändes också ut för att öka svarsfrekvensen.

Den här undersökningen var en totalundersökning. Om bortfallet blir för stort så handlar det inte längre om en sådan. Om bortfallet närmar sig 20 % eller mer bör en analys ske av om resultatet blir missvisande (Patel och Davidsson, 2003).

I den här undersökningen blev svarsfrekvensen 34 %. Detta ger att en bortfallsanalys bör ske för att se vilka slutsatser som kan dras av det resultat som erhållits.

För att få en bild av vilka typer av företag som har svarat på enkäten presenteras tre olika analyser.

3.6.4.1 Bortfallsanalys avseende omsättningen

För att se hur många företag av olika storlek som inte har svarat görs en bortfallsanalys avseende omsättningen på respektive företag. Omsättningen delas in i fyra nivåer. Omsättningen var den aktuella 021231 om inte brutet räkenskapsår används då det är det senaste som anges.

Omsättning (MSEK)	Antal företag	Antal svar	Svarsfrekvens
10000 -	43	17	40 %
1000-9999	87	30	34 %
100-999	96	30	31 %
-99	39	14	36 %

Tabell 2: Svarsfrekvens i förhållande till omsättningen

Här medtas inte rena investmentbolag då de inte har en omsättning som man normalt menar med omsättning. Utifrån tabell 2 erhålls att det är en liten övervikt bland de största företagen.

3.6.4.2 Bortfallsanalys avseende bransch

Branschtillhörighet kan definieras på olika sätt. Här har utgått ifrån Affärsvärldens branschindelning som erhållits ifrån deras hemsida den 15 december 2003.

Bransch	Antal företag	Antal svar	Svarsfrekvens
Råvaror	20	5	25 %
Industriföretag	66	30	45 %
Konsumentvaror	28	11	39 %
Hälsovård	28	8	29 %
Finansföretag	50	13	26 %
IT-företag	49	17	35 %
Telekommunikation	17	3	18 %
Media & underhållning	8	3	38 %
Tjänster	11	4	36 %

Tabell 3: Svarsfrekvens i förhållande till bransch

Utav tabell 3 framkommer att bortfallet är störst hos telekommunikationsföretagen där en femtedel har svarat. Därefter kommer råvaror, finansföretag och hälsovård där cirka en fjärdedel har svarat. Inom branschen industriföretag har däremot 45 % svarat. Inom övriga branscher har ungefär två femtedelar svarat.

3.6.4.3 Bortfallsanalys avseende börslista

Ett storleksmått är även vilken börslista företaget är noterat på. Följande utfall fås då:

Lista	Antal företag	Antal svar	Svarsfrekvens
Mest omsatta	27	14	52 %
A-listan	30	11	37 %
Attract 40	43	11	26 %
O-listan	177	58	33 %

Tabell 4: Svarsfrekvens i förhållande till börslista

Av uppställningen ovan framgår att de riktigt stora företagen, mätt på detta sätt, är relativt sitt antal något överrepresenterade.

3.6.4.4 Sammanfattning av bortfallsanalysen

Om man ser på fördelningen av koncernerna/företagen utifrån deras omsättning och vilken börslista de är på så är det relativt jämt fördelat med en liten övervikt bland de allra största företagen. Ser man utifrån bransch är det en liten övervikt bland industriföretagen och en undervikt bland framförallt telekommunikationsföretagen. För övrigt är det rätt jämt fördelat mellan branscher. Det borde därför gå att dra slutsatser inom undersökningsenheten. Utanför undersökningsenheten borde man kunna se tendenser även där när det gäller de större företagen som i alla fall har en omsättning som överstiger 100 miljoner eftersom de flesta företagen i undersökningen hade en omsättning överstigande 100 miljoner.

3.6.5 Övriga felkällor

Utöver de ovan angivna felkällorna så finns några ytterligare. Eftersom dataprogram används för att mata in i enkäten och sedan lagras det i en databas samt att sedan plocka fram den information som önskas så kan det i något av de här leden gå fel det vill säga programvaran kan vara felaktig. För att minimera detta har omfattande tester gjorts i alla de här stegen.

3.7 Hur sker analysen av datamaterialet?

Huvudsyftet med undersökningen är beskrivande. Uppsatsen vill beskriva hur budgeten används i de börsnoterade bolagen och om de använder komplement eller alternativ samt inställningen till budget. För att sammanställa detta använder man sig av deskriptiv statistik. Den deskriptiva statistiken används för att i siffror beskriva det insamlade materialet och på det sättet få en bild av användningen (Patel och Davidsson, 2003).

Den rådata som erhållits måste sorteras och bearbetas för att man ska kunna få ut någon information utav det. De mätvärden som erhålls i enkäten kan delas in i nominalskala det vill säga mätvärdena ger en indelning i kategorier till exempel olika branscher, ordinalskala där mätvärdena ger en rangordning men säger inte något om avståndet mellan dessa exempel är om planering är ett mycket viktigt syfte ned till inte alls viktigt. Alla variabler är också diskreta det vill säga de kan endast anta vissa värden (Patel och Davidsson, 2003). Den relativa frekvensen kommer att tas fram det vill säga att man uttrycker frekvensen av ett visst variabelvärde i relation till populationens storlek. För att tydliggöra ytterligare kommer några av dessa tabeller att uttryckas i grafisk form och då framförallt som stolpdigram.

En del av frågorna kunde besvaras med Ja eller Nej. Om inget har besvarats på aktuell fråga så tolkas det som ett Nej förutom för fråga 13. Fråga 13 löd 'Om Er koncern/företag funderar på att överge den fasta årliga budgeten eller komplettera den, vilka av följande alternativ/komplement är då aktuella?' För att här få fram hur många som var aktuella att svara på den här frågan undersöktes hur många företag som hade svarat 'Ja' på något utav alternativen för att se hur stor populationen var för att få fram den relativa frekvensen. Detta eftersom inte alla företag var aktuella för fråga 13.

4 Empiri

Under det här kapitlet redovisas den data som erhållits via enkäten. Först presenteras vad de olika koncernerna/företagen svarade. Därefter sker en uppdelning mellan de företag som använder sig av fast årlig budget eventuellt med kompletteringar och de företag som övergett/håller på att överge den fasta årliga budgeten eller funderar på det. Denna uppdelning sker för att se vilka skillnader som finns mellan dessa två grupper.

4.1 Redovisning av resultatet

Det var 97 företag av totalt 277 stycken som besvarade enkäten. Tre av svaren var ofullständigt ifyllda det vill säga de väsentligaste frågorna var inte besvarade. Dessa utslöts därför. Detta ger att 94 av 277 företag svarade på enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 34 %. Fördelning av vilka branscher och vilken omsättning de svarade företagen hade ges i kapitel 3.6.4 Bortfallsproblem.

Planer för den fasta årliga budgeten framöver

En av de intressantaste frågorna i undersökningen är att se vad företagen har för planer framöver. Därför ställdes frågan:

Vilket kriterium stämmer in på Er koncern/företag angående den fasta årliga budgeten?

Den övervägande delen, 42 %, anger att de utvecklar budgeten för att möta nya krav. 24% anger att de har övergett den fasta årliga budgeten, håller på att överge den eller funderar på detta. Det är 34 % som anger att de inte har några planer på att överge den. Svarsfrekvensen var 94 stycken. Tabell 5 visar resultatet.

	n	Procent
Vi har övergett den	94	12 %
Vi håller på att överge den	94	2 %
Vi funderar på att överge den	94	10 %
Istället för att överge den utvecklar vi ständigt budgeten för att möta nya krav	94	42 %
För närvarande har vi inga planer på att överge den	94	34 %

Tabell 5: Status på den fasta årliga budgeten

Vilka ekonomiska planer som sammanställs i koncernerna/företagen

Det är också intressant att se vad för finansiella planer som används i företagen i dagsläget. Frågan var:

Vilka ekonomiska (finansiella) planer sammanställs för Er koncern/företag?

När det gällde flerårsplaner var det 50 stycken som angav att de använde sig av dem. Det ger 53 % av företagen. Det var 47 stycken av 50 som angav på vilken sikt flerårsplaner gjordes upp. Det stora flertalet (70 %) angav tre års sikt. 21 % angav att det var på fyra eller fem års sikt och 9 % angav ett eller två års sikt.

Hur är det då med användning av fast årlig budget och dess komplement/alternativ?

Som synes i tabell 6 så är det 84 % som använder sig av fast årlig budget.

Det är även många som använder sig av reviderad budget/ prognos. Däremot är det få som använder sig av rörlig budget/prognos.

	n	Procent
Fast årlig budget	94	84 %
Reviderad budget/prognos	94	76 %
Rullande budget/prognos	94	38 %
Rörlig budget/prognos	94	10 %
Aktivitetsbaserad budget	94	14 %

Tabell 6: Användning av fast årlig budget och dess komplement/alternativ

Planeringshorisonten kan vara olika för olika företag och olika typer av budget typ reviderad eller rullande. Den sikt som olika företag har visas i tabell 7 där företagen kan ha svarat att de använder sig av flera olika komplement.

	n	Procent
Fast årlig budget		
12 månader	72	99 %
6 månader	1	1 %
Ej svar	6	
Reviderad (ggr/år)		
1-2	8	12 %
3	28	41 %
4	21	31 %
6-8	3	4 %
10-12	8	12 %
Ej svar	3	
Rullande budget/prognos		
Rullas (ggr/år)		
2-3	8	27 %
4	10	33 %
8-10	2	7 %
12	10	33 %
Ej svar	6	
Den rullas framåt		
3 månader	3	12 %
4 månader	2	8 %
6 månader	2	8 %
12 månader	16	62 %
13-18 månader	3	12 %
Rörlig budget/prognos		
3 månader	2	29 %
6 månader	2	29 %
12 månader	3	43 %
Ej svar	2	
Aktivitetsbaserad budget		
12 månader	10	100 %
Ej svar	3	

Tabell 7: Visar vilken sikt budgetarna/prognoserna har

Med tanke på att en del studier har visat att Balanced Scorecard ofta används som komplement/ alternativ till budget¹ och även benchmarking² så ställdes frågan om de använde något av de metoderna. Det som erhöles var att 35 % använde sig av Balanced Scorecard och 57 % av benchmarking. Sedan ska observeras att benchmarking och även Balanced Scorecard kan användas på olika sätt. Alla använder dem inte som ett alternativ till budget.

Hur många företag har helt övergett budgetar/prognoser?

Som redovisats ovan så är det 12 % som har övergett den fasta årliga budgeten. Det är då också intressant att se hur många som inte använder sig av någon form av budget/prognos såsom rullande budget/prognos, reviderad budget/prognos, rörlig budget/prognos eller aktivitetsbaserad budget. Ser man till de 12 % som angett att de har övergett den fasta årliga budgeten använder dock alla någon variant av budget/prognos. Se vidare i kapitel 4.2 vad det är de använder.

Vad ersätta/ komplettera budgeten med

Om företagen tänker komplettera den fasta årliga budgeten eller överge den är det också intressant att se vad man i så fall går över till. Frågan löd:

Om Er koncern/företag funderar på att överge den fasta årliga budgeten eller komplettera den, vilka av följande alternativ/komplement är då aktuella?

Det absolut vanligaste att komplettera budgeten med eller ersätta den med är rullande prognoser. Balanced Scorecard är också vanligt. Se vidare tabell 8.

Typ av komplement/alternativ	Andel (n=30)
Reviderad budget/prognos	33 %
Rullande budget/prognos	80 %
Rörlig budget/prognos	13 %
Aktivitetsbaserad budget	20 %
Balanced Scorecard	50 %
Benchmarking	37 %
Annat	10 %

Tabell 8: Vad företagen tänker ersätta/komplettera den fasta årliga budgeten med

Syften som är viktiga

Det finns ett antal syften varför man använder sig av budget eller dess alternativ/komplement. Vilka av dessa syften tycker företagen är viktiga utifrån den budget inklusive komplement eller alternativ till budget som de använder?

Företagen fick därför frågan:

Vilka aspekter finner Ni viktiga för Er koncern/företag vad gäller användning av Er budget (inkl. ev. komplement) eller det alternativ till budget som Ni använder?

¹ Se exempelvis Linnell, M. Och Rohback, P. (2003)

² Se exempelvis Hope, J. och Fraser, R. (2003b)

Företagen hade sju alternativ att välja mellan från 'Inte alls viktigt' till 'Mycket viktigt' där det förstnämnda konverterades till 1 och det sistnämnda till 7.

Svaren sammanfattas i tabell 9 nedan.

	n	Medel- värde	Standard- avvikelse	Andel 5-7	Andel 6-7
Planering	93	5,8	1,2	87 %	70 %
Allokering av resurser/ resursbehov	93	5,6	1,3	85 %	62 %
Kontroll och utvärdering	93	5,7	1,1	85 %	63 %
Samordning	93	5,0	1,4	66 %	44 %
Intern kommunikation	91	5,0	1,4	65 %	40 %
Implementering av strategier	92	5,1	1,5	76 %	41 %
Decentraliserat beslutsfattande	92	5,0	1,5	63 %	40 %
Motiverande för de anställda	92	4,7	1,5	57 %	33 %
Åtagande	90	5,4	1,4	81 %	60 %
Styrning av verksamheten	93	5,7	1,1	88 %	68 %
Prognos för resultat	93	5,7	1,4	85 %	67 %

Tabell 9: Hur viktiga syften är

De flesta av de syften som anges i tabell 9 är viktiga för företagen. Framförallt planering, allokering av resurser, kontroll och utvärdering, åtagande, styrning och prognos för resultat. För att se vilka som är mycket viktiga togs också andelen som hade svarat 6 eller 7 fram. Då ser man att de som är allra viktigaste är planering, styrning och prognos för resultat.

Hur klarar fast årlig budget av olika syften?

Det finns mycket synpunkter på den fasta årliga budgeten i olika tidskrifter. Men hur upplever företagen det? Här blev resultatet att den fasta årliga budgeten bäst klarar av syften planering, allokering av resurser, kontroll och utvärdering, åtagande och styrning, se vidare tabell 10.

Företagen hade också här sju alternativ att välja mellan från 'Inte alls' (1) till 'Mycket bra' (7). För att få en tydligare indikering på vilka syften den fasta årliga budgeten bäst klarar av togs andelen som hade svarat 6 eller 7 fram också. Då erhöles att samma syften som framkom med andelen 5-7 klarades av mycket bra med fasta årliga budgeten förutom syftet allokering av resurser.

	n	Medel- värde	Standard- avvikelse	Andel 5-7	Andel 6-7
Planering	93	5,1	1,3	71 %	49 %
Allokering av resurser/ resursbehov	92	5,0	1,3	70 %	40 %
Kontroll och utvärdering	93	5,0	1,5	68 %	48 %
Samordning	93	4,6	1,4	55 %	30 %
Intern kommunikation	93	4,5	1,4	53 %	20 %
Implementering av strategier	91	4,4	1,5	58 %	24 %
Decentraliserat beslutsfattande	92	4,5	1,5	52 %	30 %
Motiverande för de anställda	93	4,2	1,4	44 %	18 %
Åtagande	92	5,1	1,6	68 %	52 %
Styrning av verksamheten	93	5,1	1,5	72 %	49 %
Prognos för resultat	93	4,6	1,8	57 %	41 %

Tabell 10: Hur en fast årlig budget klarar av följande syften

Synpunkter på den fasta årliga budgeten

Många synpunkter finns om den fasta årliga budgeten. Frågan är om koncernerna/företagen tycker att dessa synpunkter stämmer. Undersökningen frågade ekonomidirektörerna:

Vilka påståenden finner Ni stämmer överens med fast årlig budget?

Här fanns också sju olika alternativ där 7 var 'Stämmer helt' ned till 1 som motsvarade 'Stämmer inte alls'

Utfallet ges i tabell 11.

	n	Medel- värde	Standard- avvikelse	Andel 5-7	Andel 6-7
Budgeten skapar mål för framtiden	93	5,4	1,5	80 %	59 %
Budgeten skapar en stelhet i organisationen	94	4,1	1,6	41 %	21 %
Den är för tidskrävande	94	4,7	1,7	59 %	35 %
Den är för detaljrik	93	4,3	1,6	46 %	23 %
Den ger möjlighet till samordning	92	4,8	1,4	59 %	30 %
Den är baserad på osäkra framtidsutsikter	94	5,2	1,2	78 %	40 %
Den är ofta kalenderårsbaserad vilket inte nödvändigtvis är den bästa perioden	93	4,5	1,8	49 %	38 %
Den genererar anslagsbeteende	94	3,8	1,8	39 %	17 %
Budgeten är en årlig ritual	93	4,6	1,8	61 %	39 %
Den är för hierarkisk	91	3,4	1,6	24 %	13 %
Den är oförmögen att signalera förändringar i omvärlden	93	3,9	1,7	41 %	18 %
Den är en förutsättning för styrning av verksamheten	93	4,5	1,5	55 %	25 %
Den är konserverande håller fast vid den fast omvärlden förändras	91	3,7	1,7	34 %	15 %
Den är suboptimerande, ser till sin del och inte till helheten	94	3,6	1,6	32 %	14 %
Den är redan inaktuell när den börjar gälla	94	4,2	1,7	48 %	21 %
Budgeten leder till ett internt politiskt spel	94	3,9	1,7	39%	19%
Den möjliggör decentraliserat ansvar	93	4,9	1,3	62 %	38 %
Leder till oetiskt beteende	92	2,4	1,4	8 %	4 %
Den tydliggör strategin	91	4,7	1,3	58 %	30 %
Den fokuserar på mål istället för kunder	91	4,0	1,5	40 %	15 %
Den underlättar intern kommunikation	90	4,5	1,3	50 %	24 %
Skyddar kostnaderna snarare än reducerar dem	92	3,4	1,7	30 %	13 %

Tabell 11: Påståenden som överensstämmer med koncernernas/företagens inställning

Det som kan observeras är att endast 8 % (vid andel 5-7) som tycker att budgeten leder till oetiskt beteende vilket annars ofta lyfts fram som en stor nackdel med budgeten. En annan sak som också ofta lyfts fram är att budgeten bygger på osäkra framtidsutsikter. Detta håller respondenterna med om. Respondenterna tycker också att det stämmer att budgeten skapar mål för framtiden. För övrigt är det ganska neutralt. De flesta ligger runt 4 och 5. För att se vilka påståenden respondenterna verkligen instämmer helt med presenteras andelen som svarat 6 eller 7 också. Då erhålls att bland den negativa kritiken håller cirka 40 % med om att den fasta årliga budgeten är baserad på osäkra framtidsutsikter, är kalenderårsbaserad vilket inte nödvändigtvis är den bästa perioden och att den är en årlig ritual.

4.2 Skillnader mellan de företag som håller fast vid budgeten och de som överger/ övergett budgeten?

Det kan vara intressant att särskilja de företag som håller fast vid den årliga budgeten eller kompletterar den med de som övergett/håller på att överge budgeten eller tänker på att överge den. Låt oss kalla den första gruppen för konservativa och den andra gruppen radikala. Det finns ingen värdering i dessa ord utan det är bara för att kunna skilja på de två grupperna.

Det är intressant att se om det är någon skillnad i den omvärld företaget lever i mellan de två grupperna. Likaså om det är några branscher som är överrepresenterade i någon utav grupperna.

Vad kompletterar man budgeten med för verktyg/metoder kontra vad byter man ut budgeten med för andra styrinstrument?

För de radikala är det också intressant att se vilka syften som budgeten är sämst på att uppfylla och vilka syften de finner viktigast.

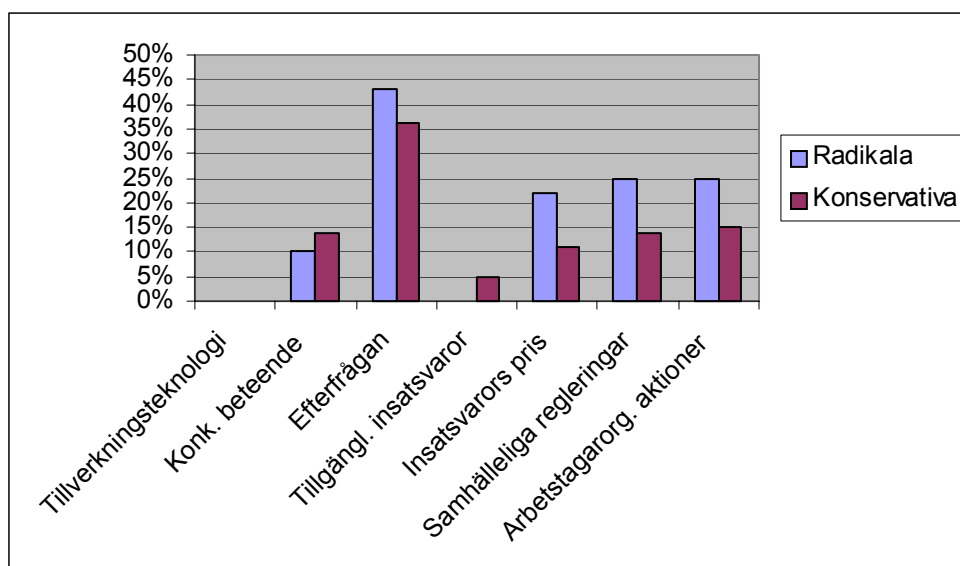
Det bör också om man jämför de två grupperna vara större positivism för budgeten bland de konservativa jämfört med de radikala.

Uppdelning av konservativa och radikala

De radikala är de som svarade att de har övergett budgeten, håller på att överge den eller funderar på att överge den. Det var 22 företag vilket motsvarar 23 %. Det innebär att det var 72 stycken som räknas till de konservativa.

Omvärldsskillnader mellan de två grupperna

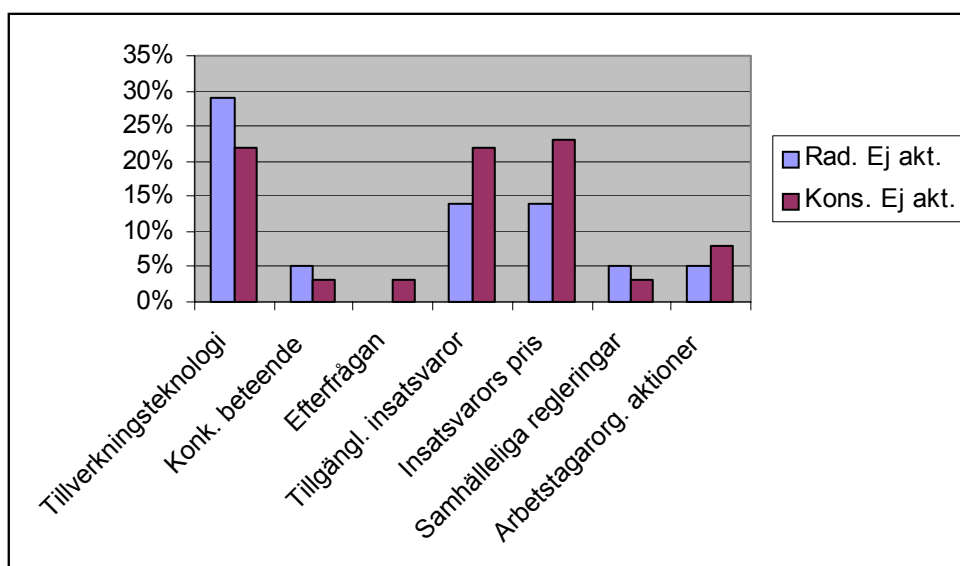
I figur 2 presenteras skillnaderna mellan de konservativa och de radikala när de gäller några omvärldsfaktorer. Företagen fick ange med vilken säkerhet dessa faktorer kunde förutses. Låg säkerhet motsvarar 1. Företagen kunde ange upp till hög säkerhet vilket motsvarar 7. Vissa faktorer är inte heller aktuella.



Figur 2: Andel av respektive grupp som angett 1 till 3 det vill säga låg säkerhet

Som synes i figur 2 är den största osäkerheten efterfrågan följt av samhälleliga regleringar och arbetstagarorganisationernas aktioner. Den visar också att de radikala i större grad upplever osäkerhet i omgivningen.

Alla omvärldsfaktorer är inte aktuella för alla typer av företag. I figur 3 presenteras hur stor andel som det inte är aktuellt för. Figuren visar att det är en stor andel som inte är berörda av tillverknings teknologi, tillgängligheten av insatsvaror och dess pris.



Figur 3: Omvärldsfaktorer som inte är aktuella.

Ser man till alla företagen erhålls följande (tabell 12):

	n	Medelvärde	Standard- avvikelse	Andel 1-3
Tillverknings teknologi	71	5,9	0,8	0 %
Konkurrenternas beteenden	92	4,8	1,2	14 %
Efterfrågan	93	4,1	1,5	39 %
Tillgängligheten av insatsvaror	74	5,4	1,1	4 %
Insatsvarornas priser	73	4,7	1,1	14 %
Samhälleliga regleringar	92	4,6	1,4	18 %
Arbetstagarorganisationers aktioner	86	4,8	1,4	17 %

Tabell 12: Olika faktorerers grad av osäkerhet vid bedömning av framtiden

Störst osäkerhet är det alltså med efterfrågan. Sedan är det relativt jämt fördelat mellan samhälleliga regleringar, arbetstagarorganisationernas aktioner, insatsvarornas priser och konkurrenternas beteenden.

Branschskillnader

Vilka olika branscher arbetar då de radikala respektive konservativa i?

Företagen fick ange vilken bransch de bedrev sin verksamhet i utifrån SCB's uppdelning. För att det inte ska bli för få företag inom varje bransch har dessa slagits samman utifrån Affärsvärldens uppdelning (läst 15 december 2003) förutom beteckningen 'Annan'. Resultatet presenteras i tabell 13.

Bransch	Konservativa	Radikala
Råvaror	7	1
Industriföretag	23	6
Konsumentvaror	8	3
Hälsovård	2	1
Finansföretag	2	1
IT-företag	9	1
Telekommunikation	1	3
Tjänster	2	1
Annan	18	4

Tabell 13: Vilka branscher de radikala respektive konservativa verkar i.

Vilka alternativ använder de radikala eller går de över till?

Några har övergett den fasta årliga budgeten. Dessa har framförallt gått över till rullande budget/prognos, Balanced Scorecard och benchmarking. Resultatet presenteras i tabell 14.

Typ av alternativ	Andel (n=11)
Reviderad budget/prognos	27 %
Rullande budget/prognos	45 %
Rörlig budget/prognos	0 %
Aktivitetsbaserad budget	0 %
Balanced Scorecard	45 %
Benchmarking	82 %

Tabell 14: Alternativ som de som har övergett den fasta årliga budgeten använder

Av de som håller på att överge budgeten eller funderar på att överge den så tänker de flesta använda sig av rullande budget/prognos, se vidare i tabell 15.

Typ av alternativ	Andel (n=11)
Reviderad budget/prognos	27 %
Rullande budget/prognos	91 %
Rörlig budget/prognos	27 %
Aktivitetsbaserad budget	27 %
Balanced Scorecard	55 %
Benchmarking	45 %
Annat	18 %

Tabell 15: Vad respondenterna funderar på att gå över till

Vilka komplement använder de som utvecklar budgeten?

Bland de som anger att de inte överger den fasta årliga budgeten utan utvecklar den så använder de allra flesta sig av reviderade budgetar. Resultatet presenteras i tabell 16.

Typ av komplement	Andel (n=40)
Reviderad budget/prognos	80 %
Rullande budget/prognos	45 %
Rörlig budget/prognos	15 %
Aktivitetsbaserad budget	22 %
Balanced Scorecard	40 %
Benchmarking	55 %

Tabell 16: Komplement till den fasta årliga budgeten

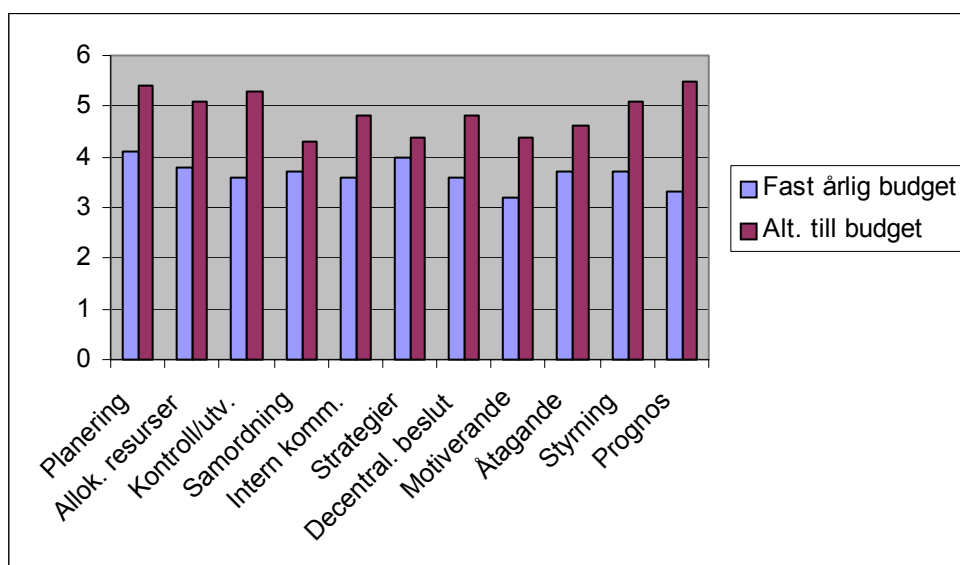
Det är också ett antal som tänker utveckla budgeten vidare. Bland dessa tänker 74 % börja med rullande prognoser. 47% tänker börja med Balanced Scorecard, 37 % av reviderad budget/prognos och 32 % av benchmarking, se tabell 17.

Typ av komplement	Andel (n=19)
Reviderad budget/prognos	37 %
Rullande budget/prognos	74 %
Rörlig budget/prognos	5 %
Aktivitetsbaserad budget	16 %
Balanced Scorecard	47 %
Benchmarking	32 %

Tabell 17: Vad respondenterna tänker komplettera den fasta årliga budgeten med

Syften som uppfylls av fast årlig budget kontra alternativ till budgeten

Hur upplever de radikala att budgeten kan uppfylla olika syften och vilka syften är viktiga för dem i de alternativ de valt?



Figur 4: Diagram över hur de radikala tycker att syftena uppfylls av fast årlig budget kontra hur viktiga de är med det alternativ de valt

Som synes av figur 4 så tycker de radikala att den fasta årliga budgeten inte kan uppfylla syftena i den grad som är önskvärd.

De syften som de två grupperna finner viktiga presenteras i tabell 18.

	n	Radikala		n	Konservativa	
		Andel 5-7	Andel 6-7		Andel 5-7	Andel 6-7
Planering	21	76 %	52 %	72	90 %	75 %
Allokering av resurser	22	77 %	36 %	72	88 %	71 %
Kontroll och utvärdering	21	76 %	52 %	72	88 %	67 %
Samordning	21	48 %	14 %	72	71 %	53 %
Intern kommunikation	21	52 %	43 %	70	69 %	39 %
Implementering av strategier	21	62 %	14 %	71	80 %	49 %
Decentraliserat beslutsfattande	21	57 %	24 %	71	65 %	42 %
Motiverande för de anställda	21	52 %	33 %	71	58 %	32 %
Åtagande	19	63 %	37 %	71	86 %	66 %
Styrning av verksamheten	21	67 %	52 %	72	94 %	72 %
Prognos för resultat	21	81 %	67 %	72	86 %	67 %

Tabell 18: Indikation över vilka syften som är viktiga

Hur är uppfattningen om den kritik som framförts angående den traditionella budgeten?

I tabell 19 ges att den kritik som de radikala framförallt samtycker om är att budgeten är för tidskrävande, baserad på osäkra framtidsutsikter och är en årlig ritual. Det är även många som tycker att budgeten skapar en stelhet i organisationen och är inaktuell innan den börjar att gälla. Tittar man på vilka påståenden som många tycker stämmer väldigt väl erhålls att den traditionella budgeten är för tidskrävande och även bygger på osäkra framtidsutsikter

Bland de konservativa är det genomgående mycket färre som håller med om de kritiska påståendena. Det som de håller med om är att den baseras på osäkra framtidsutsikter.

	n	Radikala		n	Konservativa	
		Andel 5-7	Andel 6-7		Andel 5-7	Andel 6-7
Budgeten skapar en stelhet i organisationen	22	86 %	59 %	72	28 %	10 %
Den är för tidskrävande	22	91 %	77 %	72	47 %	22 %
Den är för detaljrik	22	82 %	64 %	71	35 %	10 %
Den är baserad på osäkra framtidsutsikter	22	91 %	73 %	72	74 %	31 %
Den är ofta kalenderårsbaserad vilket inte behöver vara den bästa perioden	21	81 %	71 %	72	40 %	28 %
Den genererar anslagsbeteende	22	77 %	45 %	72	28 %	8 %
Budgeten är en årlig ritual	21	90 %	67 %	72	53 %	31 %
Den är för hierarkisk	21	52 %	29 %	70	16 %	9 %
Den är oförmögen att signalera förändringar i omvärlden	21	67 %	43 %	72	33 %	11 %
Den är konserverande håller fast vid den fast omvärlden förändras	20	75 %	55 %	71	22 %	4 %
Den är suboptimerande, ser till sin del och inte till helheten	22	68 %	41 %	72	21 %	6 %
Den är redan inaktuell när den börjar gälla	22	86 %	59 %	72	36 %	10 %
Budgeten leder till ett internt politiskt spel	22	68 %	45 %	72	31 %	11 %
Leder till oetiskt beteende	20	15 %	15 %	72	6 %	1 %
Den fokuserar på mål istället för kunder	20	70 %	25 %	71	31 %	13 %
Skyddar kostnaderna snarare än reducerar dem	20	65 %	25 %	72	21 %	10 %

Tabell 19: Antal som håller med om påståendena

Kommentarer angående varför koncernerna/företagen övergett budgeten

Det fanns med en öppen fråga i enkäten.

Om Er koncern/företag har övergett budgeten. Vilken var den viktigaste anledningen?

Kommentarerna ges i bilaga 3. Sammanfattningsvis kan sägas att kommentarerna handlade om att det är för tidskrävande till vad som erhålls och att budgeten snabbt blir inaktuell.

5 Analys

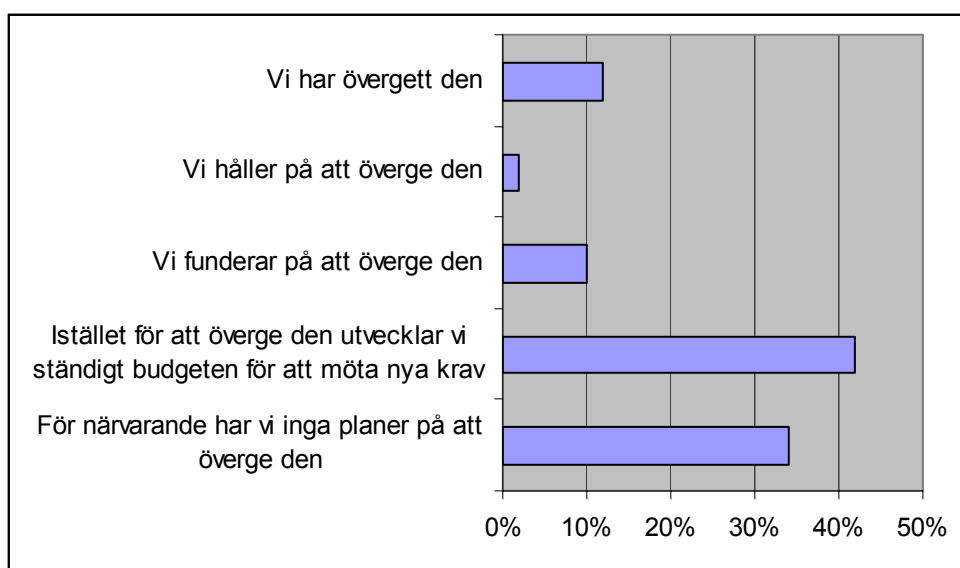
Utifrån den data som erhållits och som presenterats under kapitel 4 Empiri samt den teoretiska referensramen i kapitel 2 kommer här att göras en analys med avseende på den problemställning och syfte som gavs i kapitel 1.

5.1 Kartläggning av budgetens användning

Hur ser det då ut bland de svenska börsföretagen? I kapitel 4 Empiri redogjordes för de resultat som erhöles utifrån enkäten. En kartläggning är mycket detsamma som en redogörelse av resultatet. Därför kommer här att ges en sammanfattning.

Status på den fasta årliga budgeten

Som synes i figur 5 använder de allra flesta koncernerna/företagen fast årlig budget med kompletteringar. En tredjedel använder sig av enbart fast årlig budget. Det är dock hela 12 % som har övergett budgeten. Lika många håller på att överge den eller funderar på detta. Det är alltså nästan en fjärdedel som har övergett/ håller på att överge den fasta årliga budgeten eller funderar på detta.

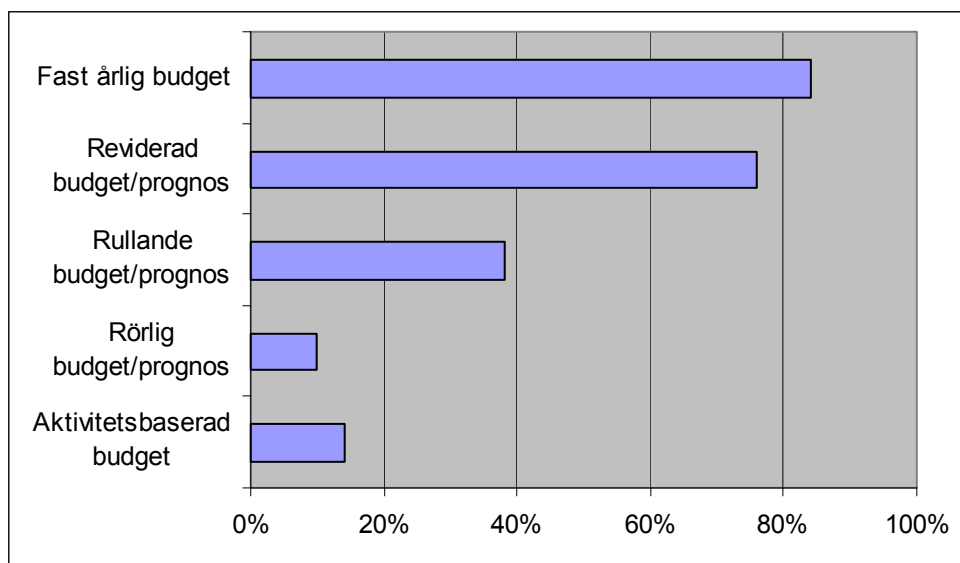


Figur 5: Status på den fasta årliga budgeten, antal i procent av de som svarat på frågan

Ekonomiska planer som sammanställs

I dagsläget använder sig 84 % av fast årlig budget. Som bland annat Bergstrand och Olve (1996) tar upp är det vanligaste komplementet till fast årlig budget reviderad budget/prognos. Detta fås fram även i den här undersökningen. Nästan $\frac{3}{4}$ -delar använder sig av den varianten. Det är 38 % som använder sig av rullande budgetar/prognoser. Här är det både företag som kompletterar den fasta årliga budgeten och de som har ersatt den. Tidigare studier bland annat fallstudien av Linnell och Rohback (2003) visar just att det vanligaste styrinstrumentet att ersätta den fasta årliga budgeten med var just rullande prognoser.

Figur 6 åskådliggör resultatet där det visas hur många som använder respektive alternativ i förhållande till de antal som svarat på frågan..



Figur 6: Användning av fast årlig budget och dess komplement/alternativ

Det absolut vanligaste är att den fasta budgeten är på årsbasis. När det gäller den reviderade så revideras den oftast tre eller fyra gånger per år. För den rullande budget/prognosen är det vanligast att rulla den 2-4 gånger per år. Många rullar den också en gång per månad. Den rullas oftast 12 månader framåt.

Vad gäller flerårsplaner är det 53 % av företagen som använder sig av detta. Oftast görs de upp på tre års sikt.

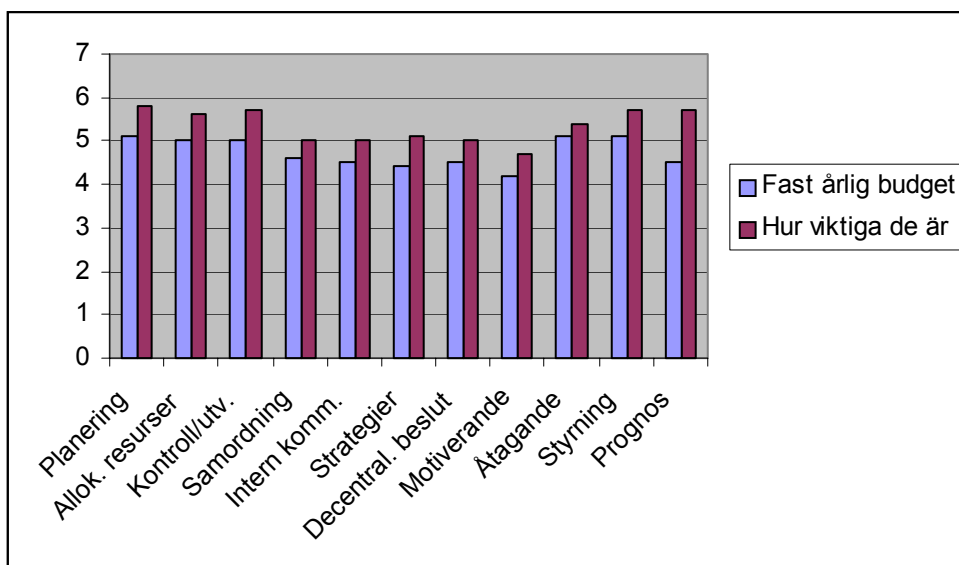
Vad ersätta/ komplettera den fasta årliga budgeten med

Det företagen tänker komplettera/ gå över till är framförallt rullande budget/prognoser (80 %) och Balanced Scorecard (50 %). Även en tredjedel tänker komplettera med reviderad budget/prognos och benchmarking.

Syften

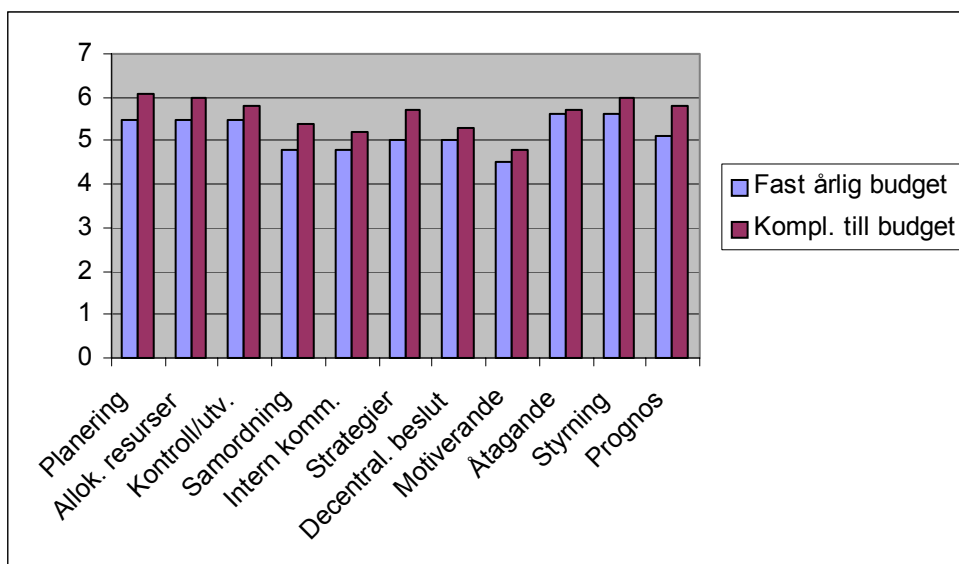
Det finns ett antal syften³ som företagen vill uppnå med det styrinstrument som valts. Det har ifrågasatts om budgeten klarar dessa syften i den omvärld som de lever i. Enligt figur 7 så tycker alla generellt att alla syften är viktiga och att budgeten inte i något fall uppfyller syftena i tillräcklig grad. Störst differens är det med syftet prognos. Det har antagligen att göra med den kritik som framkommit om att budgeten baseras på osäkra framtidsutsikter.

³ Se bland annat Arwidi och Samuelson, 1991, Greve, 1996, Ax, och Johansson, 2001

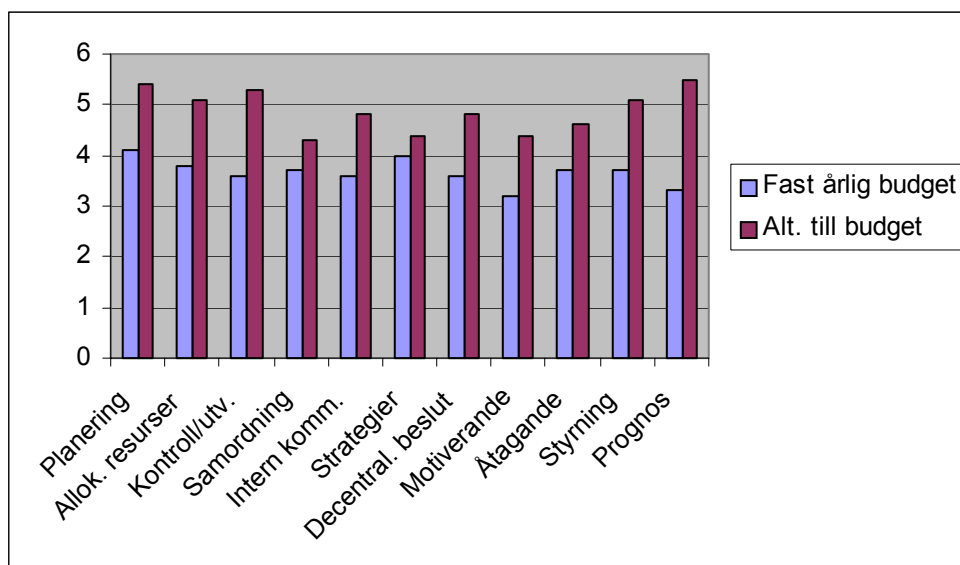


Figur 7: Hur syften uppnås med den fasta årliga budgeten i jämförelse med vilka som är viktiga

Men är det någon skillnad mellan de som använder komplement till budget eller de som överger/övergett budgeten? I figur 8 visas vad de företag/koncerner tyckte som angett att de kompletterar den fast årliga budgeten. I figur 9 redovisas vad de tyckte som angett att de övergett/håller på att överge eller funderar på att överge budgeten tyckte. Som man kan anta så tycker de som övergett/funderar på att överge budgeten att den fasta årliga budgeten uppfyller syftena sämre än de som kompletterar den.



Figur 8: Hur syften uppnås med budget i jämförelse med vilka som är viktiga. Respondenter är de som kompletterar den.



Figur 9: Hur syften uppnås med budget i jämförelse med de som är viktiga. Respondenter är de som övergett/överger den fasta årliga budgeten

Kritik mot den fasta årliga budgeten

Det framhålls ofta att dagens företag lever i en omvärld av stor osäkerhet och turbulens. Företagen driver sin verksamhet i en ofta hård internationell konkurrens. Detta leder till snabb teknisk utveckling på grund av konkurrensen och stora svängningar i efterfrågan vilket ställer andra krav på dagens ekonomiska styrning än vad det gjorde för att antal årtionden sedan. Det har därför framförts en hel del kritik mot den fasta årliga budgeten i framförallt massmedia. När de tillfrågade företagen fick frågan framkom det att de håller med om att budgeten är baserad på osäkra framtidsutsikter, är en årlig ritual och är för tidskrävande. Däremot höll man inte alls med om att den leder till oetiskt beteende.

5.2 Jämförelse mellan dagens undersökning och tidigare studie

Omvärlden har förändrats de sista årtiondena med ökad globalisering och avregleringar. Därigenom ökar konkurrensen. Den fasta årliga budgeten har funnits i Sverige sedan 1960-talet. Påverkar den förändrade omvärlden företagens användning av budgeten?

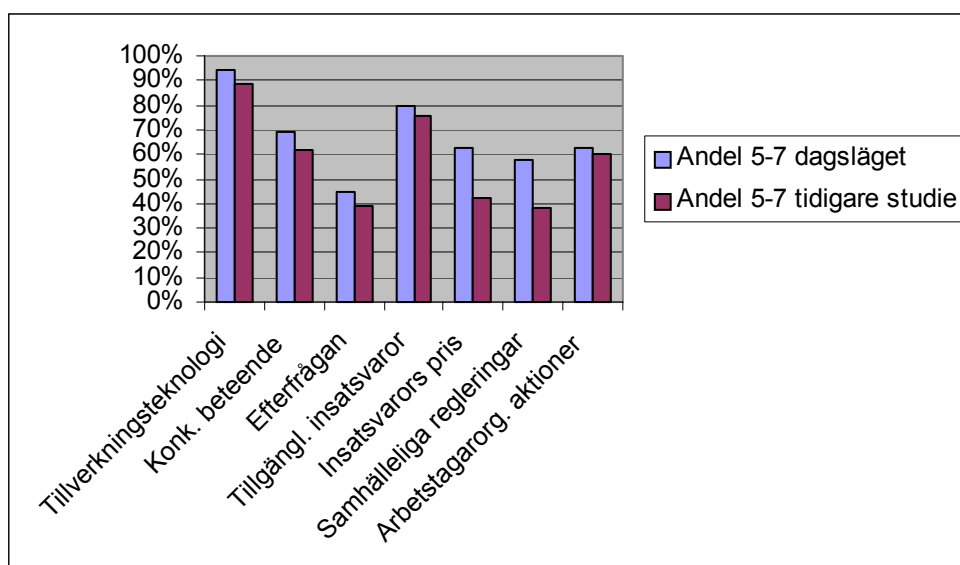
Ser man till den studie som Johansson m.fl. gjorde 1997 så har lite fler företag övergett den fasta årliga budgeten. 1997 var det 89 % som använde sig av den fasta årliga budgeten och i dagsläget är det 84 %. Även användningen av flerårsplaner har minskat en aning från 55 % 1997 till dagens 53 %. I tabell 20 ges en sammanställning.

	Dagsläget	Tidigare studie (1997)
Finansiell flerårsplanering	53 %	55 %
Planeringshorisont för flerårsplaner	Medeltal 3 år	Medeltal 3 år
Använder budget	84 %	89 %

Tabell 20: Sammanställning av resultat från studie Johansson m.fl. 1997 och den här studien.

I bägge studierna ombads också företagen att ange vilken grad av säkerhet situationen angående olika förhållanden kunde bedömas framöver.

I figur 10 visas skillnaderna. Värdena 5-7 indikerar att det är med rätt hög säkerhet de angivna faktorerna kan bedömas.



Figur 10: Jämförelse mellan dagens studie och studien 1997 med avseende på olika faktorer grad av säkerhet

Som kan förväntas visar båda undersökningarna att störst osäkerhet är det med efterfrågan. Förra studien gjordes i samband med EU-inträdet. Detta kan vara förklaringen varför samhälleliga regleringar som var den mest osäkra faktor 1997 nu inte upplevs som lika osäker. Insatsvarornas priser känns inte heller lika osäkert som tidigare. Generellt sett upplevs inte omvärlden som lika osäker som 1997. Det är dock inga dramatiska förändringar.

5.3 Skillnader mellan de som överger budgeten och de som inte gör det

Vad finns det då för skillnader mellan dem som tänker fortsätta med fast årlig budget eventuellt med komplement (kallade konservativa) kontra de som har övergett budgeten, håller på att överge den eller som funderar på att överge den (kallade radikala)?

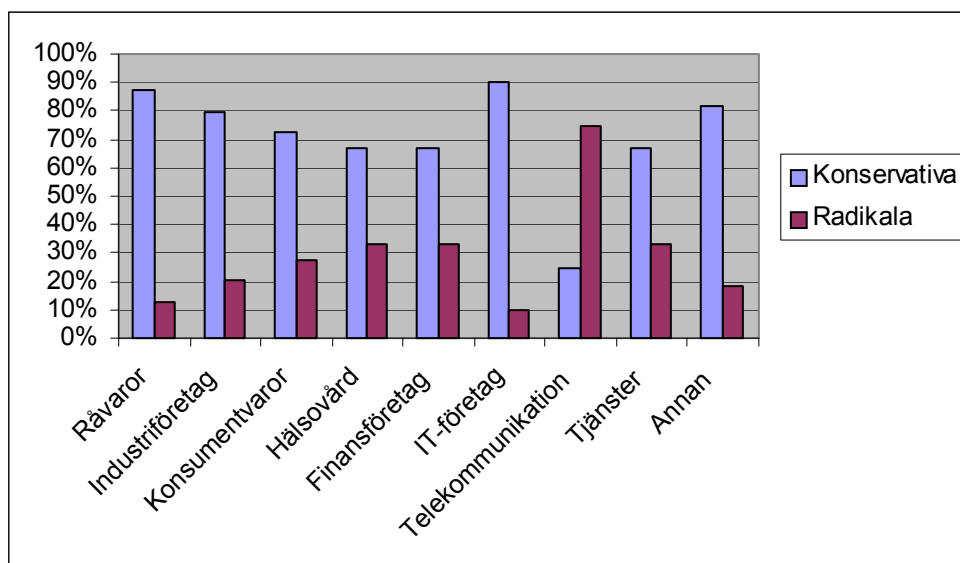
Omvärldsskillnader

Enligt den kritik som framkommit om budgeten angående att den inte kan användas i en dynamisk och föränderlig omvärld så borde det vara de radikala som upplever en mer osäker omvärld än de konservativa. Ser man till resultatet, se figur 2, så upplever de radikala en osäkrare omvärld. Det gäller då efterfrågan, insatsvarors pris, samhällliga regleringar, och arbetstagarorganisationers aktioner. Men det gäller inte generellt. Vissa faktorer upplever de konservativa som mer osäker. Det gäller konkurrenternas beteende. Utöver det gäller det även tillgängligheten på insatsvaror. Det sistnämnda kan bero på att det är fler radikala som inte anser det aktuellt i deras situation. Detta motsägs dock av att det inte heller i lika hög grad är aktuellt med insatsvarors pris för de radikala. Här visar dock resultatet att de radikala upplever en högre osäkerhet än de konservativa.

Branschskillnader

Vissa branscher är mer utsatta än andra branscher när det gäller påverkan från omgivningarna. Det som kan förväntas är till exempel att IT-branschen som arbetar på en ny typ av marknad och har konkurrenter som hela tiden förändras är mer utsatta än verkstadsindustrin och råvaror som har funnits under en mycket längre period. Likaså är telekommunikationsbranschen utsatt för snabba teknologiska förändringar.

Vad visar då resultaten här? Som kan antas så är det mycket fler konservativa bland industriföretagen och inom råvaror, se figur 11. Likaså är det mycket fler radikala bland telekommunikationsföretagen. Här är det dock få som svarat. Däremot stämmer inte antagandena för IT-företagen. Där är det mycket fler konservativa än radikala. Samma slutsats kom Eklund och Jörstam fram till år 2000 i en undersökning av IT-företagen i Göteborgstrakten med fler än 50 anställda.



Figur 11: Branschfördelning mellan konservativa och radikala

Skillnader mellan vilka styrsystem som ersätter kontra kompletterar den traditionella budgeten

De radikala använder eller tänker framförallt använda sig av rullande budget/ prognos samt benchmarking och Balanced Scorecard. Detta överensstämmer väl med den fallstudie som gjordes 2003 av Linnell och Rohback där man kom fram till att det alternativ som framförallt användes som alternativ var rullande prognoser med Balanced Scorecard-anpassningar. Det som kan noteras också är att inget av de företag som har övergett den fasta årliga budgeten har släppt budget/prognoser helt. Alla använder någon form av budget/prognos såsom rullande budget/prognos.

Bland de som kompletterar den fasta årliga budgeten används framförallt reviderade budgetar/prognoser men här är det flera som tänker börja använda sig av rullande budgetar/prognoser. Det är också många som redan nu använder sig av rullande budgetar/prognoser. Såsom hos de radikala är det många som kompletterar med Balanced Scorecard och benchmarking.

Hur väl syften uppfylls av budget kontra vad som är viktigt

Som tagits upp förut så finns det ett flertal syften som budgeten används till. Vissa av dessa syften kan tänkas lösas bra med budget andra mindre bra. Om ett företag upplever att vissa syften uppfylls mindre bra försöker man antagligen finna något komplement eller alternativ till budget som löser det bättre. Hur upplever de radikala att budgeten kan uppfylla syftena kontra vilka syften som är viktiga för det alternativ de har valt? Det som kan antas är att de är negativa till hur budgeten uppfyller ett flertal av syftena annars skulle man knappast ha bytt ut den. Däremot kan man se vilka syften som är viktigast vid införande av alternativ till budget. Det som framkom i studien är, som antogs, att företagen tycker att budgeten inte uppfyller syftena i den grad som de önskar, se figur 4. Det som kan noteras är att alla syften anses vara viktiga vid införande av ett alternativ. Anmärkningsvärt är också att syftena planering, kontroll och utvärdering och

styrning som länge har ansetts som några av budgetens viktigaste syften och som den borde klara av bäst är bland de syften som får störst diskrepans mellan vad budgeten klarar och vad som anses vara viktigt.

Alla syften anses i den här studien vara viktiga av de radikala och som bör uppfyllas av det alternativ de valt till skillnad mot fallstudien som gjordes 2003 över åtta svenska storföretag som avskaffat budgeten eller avskaffat och sedan delvis gått tillbaka till en variant av budget (Linnell och Rohback). I den fallstudien framkom att syftena kontroll och uppföljning, samordning, resursfördelning och prioritering, ansvarsfördelning samt åtagande uppfylldes bättre med budgeten än alternativ till den.

Ser man till vilka syften de radikala finner viktiga kontra vad de konservativa tycker så är det ingen större skillnad. Båda grupperna tycker att planering, allokering av resurser och kontroll och utvärdering är viktiga. Störst skillnad är de med syftena styrning av verksamheten som de konservativa finner mycket viktig medan de radikala tycker att det viktigaste är prognos för resultatet.

Skillnader i vad företagen tycker om den negativa kritik som framförs mot den fasta årliga budgeten

Det som framkom angående vad de olika grupperna tyckte om den kritik som brukar framföras mot budgeten var att de radikala framförallt samtycker om att budgeten är för tidskrävande, baserad på osäkra framtidsutsikte, är för detaljrik och är en årlig ritual och ofta kalenderårsbaserad som inte behöver vara den bästa perioden. Det är även många som tycker att budgeten skapar en stelhet i organisationen och är inaktuell innan den börjar att gälla. Detta stämmer väl överens med den fallstudie som gjordes 2003 (Linnell och Rohback) som också fann att de flesta som övergett budgeten tyckte att den var tidskrävande och baserad på osäkra och inaktuella prognoser samt att den var för detaljrik. Bland de konservativa är det genomgående mycket färre som håller med om de kritiska påståendena. Det som de håller med om är att den baseras på osäkra framtidsutsikter.

6 Slutsatser och förslag till fortsatta studier

I detta kapitel sammanfattas de resultat och slutsatser som kan dras utifrån den analys som är gjord. Slutsatserna ska ge svar på de problemställningar och syften som presenterades i inledningen av den här uppsatsen. Det ges även förslag på fortsatta studier.

6.1 Slutsatser

Denna studie vill kartlägga och beskriva hur användningen av den fasta årliga budgeten är hos de svenska börsbolagen. Den gör likaså en jämförelse med en liknande studie som gjordes 1997 (Johansson m.fl.). Studien försöker också få fram vilka skillnader som finns mellan de företag som använder den fasta årliga budgeten och de som övergett den.

Frågan är då om det resultat som erhållits ger svar på dessa frågor. Trots att svarsfrekvensen inte kom upp i över 50 % anser författaren att det ändå går att få en bild över hur budgeten används i de börsnoterade koncernerna/företagen i Sverige. Detta eftersom de företag som svarat ändå är relativt väl spridda bland olika branscher och storlek på företag.

Problemställningarna och dess svar blir därför:

Hur används budgeten i dagsläget?

Sammanfattningsvis kan sägas att de allra flesta företagen använder sig av fast årlig budget eventuellt med något eller några komplement. Dock är det en fjärdedel som övergett den fasta årliga budgeten, håller på att överge den eller funderar på det. De företag som helt övergett den fasta årliga budgeten använder dock någon form av budget ofta rullande budget/prognoser. De använder också ofta Balanced Scorecard och benchmarking. Bland de som använder sig av fast årlig budget med komplement använder de flesta reviderade budgetar/prognoser. De viktigaste syftena med den fasta årliga budgeten eller det alternativt som valts är planering, styrning, kontroll och utvärdering. Det som är mest negativt med den fasta årliga budgeten är att den bygger på osäkra framtidsutsikter. Det framhålls också att den är för tidskrävande och är en årlig ritual.

Finns det några skillnader mellan dagens studie och tidigare studie om budgetens användning i koncernerna/företagen?

De skillnader som framkom mellan dagens studie och den studie som gjordes 1997 var att fler företag har övergett den fasta årliga budgeten. Det är nu även något färre som använder sig av flerårsplaner. Omvärldsfaktorer känns inte lika osäkra i dagsläget såsom de gjordes 1997.

Vilka skillnader finns mellan de koncerner/ företag som övergett/överger budgeten och de som inte gör det?

De som övergett eller funderar på att överge den fasta årliga budgeten upplever omvärlden som mer osäker än de som inte övergett den. Som väntat använder mer mogna branscher den fasta årliga budgeten som exempelvis råvaru- och industriföretag. Det som överraskade var att även IT-företag, som befinner sig i en mer omogen bransch, använder sig av den fasta årliga budgeten i stor utsträckning. Som även har framkommit i andra studier använder de som övergett/ överger den fasta årliga budgeten mestadels

rullande budgetar/prognoser. Många gånger tillsammans med Balanced Scorecard och benchmarking. De som kompletterar den fasta årliga budgeten använder framförallt reviderad budget/prognos. En stor del av dessa använder också rullande budget/prognos, benchmarking och Balanced Scorecard. Många av dem som kompletterar kommer också att börja använda sig av rullande budget/prognos. Varför man använder den fasta årliga budgeten eller något alternativ till den är relativt likartad. Alla tyckte att syftena planering, allokering av resurser och kontroll och utvärdering är viktiga. Det som skilde dem åt var att de som använde fast årlig budget tyckte att även syftet styrning av verksamheten är viktigt medan de som övergett den tyckte att prognos för resultat är mycket viktigt. Som väntat är de radikala mer kritiska till den fasta årliga budgeten kontra de konservativa.

Vilken generalisering kan då ske av det erhållna resultatet? Enkäten ställdes till några av de största företagen i Sverige. Därför anser författaren att det är möjligt att man ändå kan få indikation på vad som används ute i de största svenska företagen. På börslistan finns även företag med en omsättning på några miljoner. Därför är frågan om man kan dra några slutsatser hos övriga företag med liknande omsättning som inte finns med på börserna. Man ska dock komma ihåg att det ställer större krav på ett börsbolag vad avser ekonomisk redovisning kontra ett företag som inte är börsnoterat. Därför ska ändå en viss försiktighet användas om man ser till de medelstora företagen utanför börserna. Där emot anser författaren att det inte går att säga hur budgeten används i de mindre företagen med anledning av att det inte behöver vara lika 'formellt' i ett sådant företag eftersom de har mindre antal anställda.

6.2 Reflektioner

Vid jämförelse med Johanssons m.fl. studie 1997 där 89 % använde fast årlig budget mot dagens 84 % så anser författaren utifrån det empiriska materialet att det finns en trend att koncernerna/företagen går mot att överge den fasta årliga budgeten. Detta är dock en långsam process. Det är inte så revolutionerande som det kan låta. De som överger budgeten använder sig ändå i många fall av rullande budgetar/prognoser, många gånger tillsammans med Balanced Scorecard och/eller benchmarking. Även de som inte överger den fasta årliga budgeten går mer in för att använda sig av rullande budgetar/prognoser. Författaren finner också utifrån det empiriska materialet ett samband mellan att det är så svårt att förutse framtiden och införandet av rullande budgetar/prognoser. Detta eftersom respondenterna ger uttryck för att den fasta årliga budgeten baseras på osäkra framtidsutsikter. Respondenterna tycker det är mycket viktigt att kunna göra prognos och att den fasta årliga budgeten är dålig på att uppfylla detta syfte. Därför används istället rullande budget/prognos för att uppfylla syftet. Detta gäller framförallt de företag som har övergett den fasta årliga budgeten.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Den här undersökningen tar upp budgetens användning i börsnoterade företag. De flesta av dessa är stora företag som behöver en mer formell styrning för att kunna styra verksamheten. De medelstora och små företagen kan lättare använda sig av mindre formella styrsystem. Därför kan man anta att den fasta årliga budgeten är mindre utbredd i dessa företag. En intressant fråga är därför vilka skillnader som finns mellan de stora företagen och de medelstora/ små företagen vad gäller budgetens användning.

Den här undersökningen riktar sig också till hur koncernen/företaget använder sig av budget. Koncernledningen har vissa syften med budget eller dess alternativ som inte behöver vara samma längre ned i organisationen. Det kan därför vara intressant att se om det skiljer sig mellan hur budgeten används på högsta nivån kontra längre ned i organisationerna och vilka behov som finns där.

Allt detta för att få en bättre bild av hur det fungerar ute i företagen i dagens Sverige.

Källförteckning

- Aaker, D., (2001) *Strategic Market Management*. 6th ed. USA: Wiley.
- Andersen, I., (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arwidi, O. & Samuelson, L., (1991) *Budgetering i industriföretagets styrsystem*. Stockholm: Mekanförbundets förlag.
- Ax, C. & Johansson, C., (2000) *Ekonomistyrning*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén H., (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. 2nd ed. Malmö: Liber Ekonomi AB.
- Bell, J., (2000) *Introduktion till Forskningsmetodik*. 3rd ed. Lund: Studentlitteratur.
- Bergstrand, J. & Olve, N-G., (1996) *Styr bättre med bättre budget*. 4th ed. Malmö: Liber Hermods AB.
- Drury, C., (2000). *Management & Cost Accounting*. 5th ed. London: Thomson Learning.
- Eklund, J. & Jörstam, C., (2000) *Budgetens användning i IT-relaterade företag*. Kandidatuppsats, Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomi, (FE R/F 00-83).
- Greve, J., (1996) *Budget*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. & Solvang, B., (1997) *FORSKNINGSMETODIK Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2nd ed. Lund: Studentlitteratur.
- Hope, J., & Fraser, R., (1997) Beyond Budgeting... *Management Accounting*, 75(11), s.20-23.
- Hope, J. & Fraser, R., (2003a) Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), s. 108-115.
- Hope, J. & Fraser, R., (2003b) *Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Johansson, C., Nilsson, G., Nilsson, J. & Samuelson, L., (1997) *Ekonomistyrning i svenska börsbolag*, Stockholm: Stockholm School of Economics, The economic research institute, (EFI Research Paper Nr 6575).
- Lindvall, J., (1997) Det budgetlösa företaget. *Balans* 23(1), s. 27-30.
- Linnell, M. & Rohback, P., (2003) *Budgetlöst företagande i åtta svenska storföretag – avskaffande eller förändring*. Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomi, (FE R/F 03-9).
- McGee, S., (2003) Breaking Free From Budgets. *Inc* 25(10), s. 72-75.
- Nilsson, F. & Hiltman, G., (1996) Alternativ men ... det finns fallgropar. *Ekonomi & Styrning*. 1996/6, s. 15-17.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M., (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*. 2nd ed. Malmö: Liber AB.

Patel, R. & Davidson, B., (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3rd ed. Lund: Studentlitteratur.

Pfeffer, J., (2003) The Real Budget Crisis. *Business 2.0* 4(9), s. 60.

Rasmussen, N. & Eichorn, C., (2000) *BUDGETING: Technology, trends, software selection, and implementation*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Samuelson, L., (1993) *Budgetering och intern redovisning*. 3rd ed. Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier.

Samuelson, L., (2001) *Controllerhandboken*. 7th ed. Stockholm: Industrilitteratur AB.

Sveriges största företag 2003/2004, (2003), 36th ed. Stockholm: Ekonomisk litteratur AB.

Wallander, J., (1995) *Budgeten – ett onödigt ont*. 2nd ed. Stockholm: SNS förlag.

Wallander, J., (1999) Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), s 405-421.

Wennberg, I., (1996) Budget eller balanserat styrkort. *Ekonomi & Styrning* 1996/4, s. 17-20.

Internetkällor:

Affärsvärlden, <http://www.affarsvarlden.se>, [läst 18 november 2003]

Affärsvärlden, <http://www.affarsvarlden.se>, [läst 15 december 2003]

Bilaga 1 – Enkät

BAKGRUNDSDATA

Enkätmottagare

Vilken är Er befattning i koncernen/företaget?

.....

Koncernen/Företaget

Koncernen/företaget är huvudsakligen verksam inom följande bransch (ange ett alternativ)?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Skogsbruk | <input type="checkbox"/> | Partihandel | <input type="checkbox"/> |
| Utvinning av mineral | <input type="checkbox"/> | Detaljhandel | <input type="checkbox"/> |
| Livsmedelindustrin | <input type="checkbox"/> | El- gas- värme- o vaverk | <input type="checkbox"/> |
| Textilindustri | <input type="checkbox"/> | Landtransportföretag | <input type="checkbox"/> |
| Massa- pappersvaruind. | <input type="checkbox"/> | Rederi | <input type="checkbox"/> |
| Grafisk industri | <input type="checkbox"/> | Luftfart | <input type="checkbox"/> |
| Läkemedelsindustri | <input type="checkbox"/> | Post- o telekommunik. | <input type="checkbox"/> |
| Annan kemisk industri | <input type="checkbox"/> | Bankverksamhet | <input type="checkbox"/> |
| Jord- och stenvaruind. | <input type="checkbox"/> | Försäkringsbolag | <input type="checkbox"/> |
| Järn-, stål- o metallverk | <input type="checkbox"/> | Datakonsult o -service | <input type="checkbox"/> |
| Metallvaruindustri | <input type="checkbox"/> | Reklam o marknadsföring | <input type="checkbox"/> |
| Maskinindustri | <input type="checkbox"/> | Bevakning o säkerhetstjänst | <input type="checkbox"/> |
| Elektroindustri | <input type="checkbox"/> | Städning o sanering | <input type="checkbox"/> |
| Transportmedelsindustri | <input type="checkbox"/> | Hotell och restaurang | <input type="checkbox"/> |
| Instrumentindustri | <input type="checkbox"/> | Utbildningsväsendet | <input type="checkbox"/> |
| Annan tillverkningsind. | <input type="checkbox"/> | Renings- o renhålln.verk | <input type="checkbox"/> |

Holdingbolag	<input type="checkbox"/>	Rekreation, kultur o sport	<input type="checkbox"/>
		Annan	<input type="checkbox"/>

Omsättning:

År 2002:.....kronor

År 2001:.....kronor

Antal anställda år 2002:.....st

Antal länder där verksamhet bedrivs:st**Antal länder där FoU, design eller konstruktion bedrivs:.....st**

Ange i vilken utsträckning följande påståenden stämmer för Er koncern/företag.

	Håller						
	Helt						
	helt med						
fel							
Vi lanserar ofta nya produkter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi satsar mycket på att utveckla nya marknader.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi satsar betydligt mer än våra konkurrenter på FOU.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har ett förhållandevis begränsat produktsortiment..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi försöker vara mer kostnadseffektiva än våra konk..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi satsar förhållandevis mycket på kvalitet och service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi satsar förhållandevis mycket på att bygga upp våra varumärken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FRÅGOR OM BUDGET

Vilka ekonomiska (finansiella) planer sammanställs för Er koncern/företag?

- Flerårsplan Ja Nej Sikt:år
- Fast årlig budget Ja Nej Sikt:månader
- Reviderad budget/prognos Ja Nej Reviderasggr/aktuellt bud-
getår
- Rullande budget/prognos Ja Nej Rullasggr/ årmånader framåt
- Rörlig budget/prognos Ja Nej Siktmånader
- Aktivitetsbaserad budget Ja Nej Siktmånader

Använder Ni något av följande i Er koncern/företag?

Balanced Scorecard Ja Nej

Benchmarking Ja Nej

Vilket kriterium stämmer in på Er koncern/företag angående den fasta årliga budgeten?

- Vi har övergett den
- Vi håller på att överge den
- Vi funderar på att överge den
- Istället för att överge den utvecklar vi ständigt budgeten för att möta nya krav
- För närvarande har vi inga planer på att överge den

Prognos för resultat.....

Hur upplever Ni att en fast årlig budget klarar av följande aspekter?

(Besvaras oavsett om Ni använder fast årlig budget eller ej.)

	Mycket bra					Inte alls	
Planering.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allokering av resurser.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontroll och utvärdering.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samordning.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intern kommunikation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementering av strategier.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decentraliserat beslutsfattande.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiverande för de anställda.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Åtagande.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styrning av verksamheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognos för resultat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om Er koncern/företag har övergett budgeten. Vilken var den viktigaste anledningen?

.....

Tack för din medverkan!

Om du vill ha en sammanfattning av resultatet vad god ange Din e-mailadress.

(Adressen sammankopplas inte med dina svar utan skickas i ett separat mail till ansvarig.)

Bilaga 2 – Brev till respondenter



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Göteborg 2003-12-01

Hej

Budgetering och prognoser har under några år varit ett av de områden inom ekonomistyrningen som tilldragit sig störst uppmärksamhet. Utvecklingen i svenska företag med ”budgetlös” styrning etc har lett till internationell uppmärksamhet. Undersökningar under senare tid har dock indikerat att utvecklingen tagit en ny inriktning. De undersökningar som genomförts nyligen är dock fallstudier, därför vill jag genomföra en större enkät som riktar sig till alla börsnoterade svenska företag. Det jag nu vill finna ut är om och i så fall hur svenska företag använder sig av budget. Jag vill därför gärna ta del av om Ni i Er koncern/företag använder Er av budget eller använder något komplement eller helt har ersatt budgeten.

Jag vill därför be Er gå in på Internet för att fylla i enkäten. Enkäten besvaras förmodligen lättast av en person som har överblick i hur budgeten används i koncernen/företaget.

Resultatet kommer att publiceras som en kandidatuppsats vid Handelshögskolan i Göteborg och även jämföras med en studie som gjordes på samma urval av företag 1997. Det var Christer Johansson, Ekonomie Doktor från Handelshögskolan i Stockholm som utförde denna studie. Han är handledare för den här studien.

Arbetet kommer således att leda till en skriftlig rapport som finns att tillgå på den företagsekonomiska institutionen i Göteborg. För Er som besvarar enkäten finns möjlighet att få tillsänt sig rapporten.

Givetvis garanterar vi fullständig anonymitet. Ingen koppling finns mellan användaridentitet och enkätsvaren.

Ni kan svara på enkäten på Internet. Gå in på länken: www.stolt.org

Användaridentitet:

Lösenord:

Om ni väljer att svara via brev är adressen:

Lena Stolt

Råstensvägen 2

435 41 Mölnlycke

Snälla – svara på enkäten. Det tar ca 10 minuter. Dina svar är mycket viktiga för en förståelse för hur budgeten används dels i utbildningssyfte av kommande ekonomer dels har även Ni möjlighet att få ta del av hur andra använder sig av budgeten.

Frågor?

Har du några frågor om enkäten eller något annat som har med undersökningen att göra är du välkommen att höra av dig till Lena Stolt, tel 031-886508, e-post lana@stolt.org eller Christer Johansson, tel 070-795 03 66, e-post christer.johansson@abdera.se

TACK FÖR ATT DU BESVARAR ENKÄTEN

DINA SVAR ÄR VIKTIGA

Bilaga 3 - Kommentarer från respondenterna

Det fanns med en öppen fråga i enkäten.

Om Er koncern/företag har övergett budgeten. Vilken var den viktigaste anledningen?

Några av kommentarerna återges nedan:

- Dåligt utfall på mycket nedlagda resurser.
- Oerhört stort arbete, som kan vara inaktuellt redan en månad efter det färdigställts.
- Förutsättningarna förändras snabbt idag och därför är risken stor att en fast budget blir inaktuell och inte kan användas för att styra verksamheten mot de aktuella målen.
- Ger inte underlag för planering/ uppföljning etc samt kräver för mycket tid.
- Budgetering rimmar illa med flexibel decentraliserat beslutsfattande. Budgeten är en manipulerad förhandlingsprodukt. Budgeten är ett prognosinstrument med dålig träffsäkerhet i en konkurrensutsatt marknad. Budgetprocessen är kostsam. Budgeten är – sammanfattningsvis – ett onödigt ont.
- Budgeten blir obsolet redan innan den är spikad. Vi lever i en extremt snabbvärdig värld med tvära kast uppåt såväl som nedåt.
- Att marknaden svänger så fort och en fast budget, blir aldrig aktuell efter ett par månader p.g.a. svängningar.
- Vi övergav budgeten för några år sedan och arbetade enbart med 5-kvartal rullande prognoser. Vi har nu återinfört budgeten och har även kvar rullande prognoser.
- Övergavs i början av 90-talet till förmån för målsättningar för olika områden kombinerat med handlings- och åtgärdsplaner för att nå målen. Uppföljning sker mot fg år samt målbilden

-
- En fast budget som styrinstrument har tappat sin funktion redan första dagen på den nya perioden.
 - Vi styr verksamheten genom våra mål och visioner, \"budgeten\" är endast ETT sätt att beskriva våra objectives för ett specifikt verksamhetsår. I bakgrunden ligger dock alltid avkastningskrav som över tid skall uppfyllas och då fyller \"budgeten\" och \"budgetuppföljning\" en funktion.
 - Budgeten tar för mycket resurser att göra och hindrar fokusering på verkligheten.